UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Editora da Universidade Federal da Bahia – EDUFBA

Att. Scielo

ERRATA

Informamos sobre o erro localizado no livro "Os Correios e as Políticas Governamentais: mudanças e permanências":

No capítulo Modernização e reestruturação do modelo industrial de serviços postais da ECT, do livro Os Correios e as Políticas Governamentais: mudanças e permanências, na página 152 onde se lia:
"Figura 15"
leia-se:
"Figura 6"

No capítulo Gestão do trabalho nos Correios, do livro Os Correios e as Políticas Governamentais: mudanças e permanências, na página 207 onde se lia:
"Figura 22"
leia-se:
"Figura 10"

OS CORREIOS E AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS

TADEU GOMES TEIXEIRA

OS CORREIOS E AS POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS

MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS

SALVADOR
EDUFBA
2016

Grafia atualizada conforme o Acordo Ortográfico da
Língua Portuguesa de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.

Capa e Projeto Gráfico Gabriel Cayres
Revisão Eduardo Ross
Normalização Francimar Dias Pereira de Carvalho

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada por: Fábio Andrade Gomes - CRB-5/1513

T266c Teixeira, Tadeu Gomes
Os Correios e as políticas governamentais : mudanças e permanências / Tadeu Gomes Teixeira ; Antonia de Lourdes Colbari, prefácio. – Salvador : EDUFBA, 2016.
277 p. : il. ; 17x24 cm.

ISBN 978-85-232-1560-6

1. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 2. Serviço postal - Brasil. 3. Empresas públicas - Política governamental - Brasil. I. Colbari, Antonia de Lourdes, pref. II. Título: Mudanças e permanências.

CDU: 656.8

Editora afiliada à

Editora da UFBA
Rua Barão de Jeremoabo
s/n – Campus de Ondina
40170-115 – Salvador – Bahia
Tel.: +55 71 3283-6164
Fax: +55 71 3283-6160
www.edufba.ufba.br
edufba@ufba.br

Aos meus pais, pelo amor e carinho.
À Camila e ao Pedro, pelo afeto e companheirismo
e aos funcionários dos Correios

Agradecimentos

A publicação deste livro só foi possível graças à colaboração de diversas instituições, professores, funcionários dos Correios, amigos e familiares. Por isso, algumas menções são imprescindíveis, mesmo sob o risco de incorrer em injustas omissões.

Em primeiro lugar, agradeço à Fundação de Amparo à Pesquisa e ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico do Estado do Maranhão (FAPEMA) pelo apoio financeiro para edição e publicação da obra.

Sou grato aos funcionários dos Correios pela atenção e paciência durante as pesquisas que possibilitaram a construção desta obra. Sem eles, a quem dedico o livro, o trabalho não existiria.

Agradeço muito à professora Antonia de Lourdes Colbari, da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), pela acolhida, incentivo e orientação desde os tempos de graduação, quando surgiram as primeiras inquietações sobre a organização em que eu trabalhava, os Correios. Desde então, sempre recorro às suas orientações, a quem também agradeço muito por ter me posto na trilha da Sociologia do Trabalho e das Organizações e por ter feito, tão generosamente, o prefácio desta obra.

Sou grato ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFES, na pessoa da professora Mônica de Fátima Bianco, pelos ensinamentos, oportunidades e acolhimento do projeto de pesquisa.

Agradeço muito à professora Ângela Maria Carneiro Araújo pela acolhida e orientação no Programa de Doutorado da Pós-Graduação em Ciências Sociais da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), onde a tese que originou este livro foi defendida. Sou grato pelos ensinamentos

e orientação. A partir de suas aulas e orientações, aprendi a incorporar sempre um recorte de gênero às questões sociais e do trabalho.

Agradeço aos amigos, na figura de Josimar e Pablo, pela convivência e por entenderem que, por mais que as trajetórias nos distanciem, estamos sempre por perto.

Aos meus pais, Toninho e Selma, as palavras são insuficientes para expressar minha gratidão pela bondade, amor e carinho.

À minha companheira Camila e ao meu enteado Pedro, agradeço todo o amor compartilhado, a ternura, convivência e experiências ao longo dessa jornada.

Sumário

Prefácio

A publicação de *Os Correios e as Políticas Governamentais: mudanças e permanências* oferece ao público o resultado de um percurso simultâneo de formação de um pesquisador qualificado e de desenvolvimento de uma trilha de pesquisa iniciada com a monografia de graduação, requisito para a conclusão do bacharelado em ciências sociais na Universidade Federal do Espírito Santo, e coroado com a tese de doutoramento defendida na Universidade Estadual de Campinas.

Mantendo o foco no desenho organizacional e no trabalho realizado nos centros operacionais dos Correios, a condução da investigação foi desvendando a complexidade das relações e dos arranjos institucionais que configuraram o setor postal brasileiro. A pesquisa empírica robusta ancorada em diversas fontes – documentais e orais – alicerçou o esforço analítico que avançou em várias frentes: das mudanças macrossociais no mundo globalizado, nas últimas décadas, às relações tecidas no universo microssocial – o lócus de efetivação das ações de prestação de serviços postais e telegráficos.

Escrito com clareza, sem abusos da retórica e depurado de academicismos, o livro traz muitas contribuições merecedoras de serem sublinhadas. Menciono a riqueza e a consistência dos capítulos dedicados a ordenar um emaranhado de informações de forma a traçar a genealogia dos Correios, *pari passu* com as tendências internacionais, porém preservando aspectos singulares. Entre eles, o pioneirismo do País na corporatização postal e a emblemática Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Não menos substantiva é a análise das mudanças nos modelos de regulação,

no âmago das complexas relações entre as estratégias de poder político, a gestão pública e a corporação sindical.

Conectada com as dinâmicas do mercado e das instituições públicas, incluindo as políticas governamentais, a ECT será o cenário de mudanças oriundas da informatização e das novas modalidades de organização e de gestão do trabalho. Mas o modelo industrial de serviços postais impõe sua lógica operacional, o que veio à tona na descrição densa da remodelação da rede de atendimento, tratamento, triagem e distribuição domiciliar bem como dos impactos desses processos nas relações de trabalho e nas percepções dos trabalhadores. Aqui, também coube explorar a presença das mulheres em um contexto tradicional de predomínio de mão de obra masculina, descortinando as imagens de gênero e como elas modelam as relações sociais no espaço organizacional.

O tributo a uma das mais promissoras contribuições da Sociologia do Trabalho – os clássicos "estudos do processo de trabalho" – foi decisivo. Nesse viés, destaca-se a vitalidade da correlação entre coerção e consenso para o entendimento das dinâmicas das relações de trabalho, sempre moduladas pelo nível de tensão, ora de forma mais velada, ora mais explícita. O combustível dos conflitos provém do autoritarismo gerencial e dos padrões mais rígidos de controle da quantidade e da qualidade da produção, portanto da intensificação do consumo da força de trabalho por meio de metas e responsabilidades individuais. Por sua vez, os mecanismos persuasivos (como política salarial, plano de cargos, carreiras e remuneração, participação nos lucros e resultados) apresentam eficiência relativa, sempre colocada em xeque nos momentos de negociação quando o confronto de interesses torna-se mais explosivo.

A intimidade com a realidade do trabalho nos Correios, adquirida no período em que foi funcionário da ECT, fez do autor um informante privilegiado para si próprio. A bagagem de vida potencializou o "olhar" disciplinado pelo método científico, favorecendo a captura de dimensões do objeto, menos acessíveis por meio do mero manejo das ferramentas da ciência. Vieram à luz as rotinas laborais, compondo uma espécie de crônica sistemática do cotidiano de trabalho, por sua vez conectado com o

desenho e a dinâmica organizacional, as políticas reguladoras e a construção da institucionalidade do setor.

É inequívoca a contribuição do livro para ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre as múltiplas faces do "mundo" trabalho.

Antonia de Lourdes Colbari
Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais (UFES)

Introdução

O propósito deste livro é discutir as transformações no setor postal brasileiro a partir da década de 1990. Trata-se de uma proposta que dialoga com as mudanças intensas pelas quais passou o "mundo do trabalho" na segunda metade do século XX. A partir da temática do trabalho, analisam-se o entrelaçamento entre estratégias governamentais, arranjos institucionais, organização do trabalho, políticas de gestão e relações de trabalho no setor postal brasileiro. Assim, trata-se de uma obra que articula a análise das mudanças nas atividades de trabalho à reestruturação do setor.

Os sistemas postais estão em mudança no continente europeu, asiático e americano pelo menos desde o início da década de 1990. Trata-se de um processo que tem alterado a organização, estrutura, regulação e organização do trabalho dos operadores públicos e privados. (CREW; KLEINDORF, 2005) Da mesma maneira, o sistema postal brasileiro tem acompanhado as tendências internacionais e sido alvo de estratégias de transformação.

A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define os serviços postais como

> [...] uma forma particular de serviços de transporte e comunicação para entrega de bens e/ou informações de um ponto a outro, mesmo que no exercício dessa função os operadores postais tenham que competir com outras empresas de entrega e, principalmente, com os serviços de telecomunicações. (OCDE, 1999, p. 07, tradução nossa)

No Brasil, cabe à Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) planejar, implantar e explorar o serviço postal e telegráfico. O sistema postal brasileiro, herdeiro de quatro séculos de história postal, testemunhou

muitas transformações. Uma das mais importantes ocorreu durante a ditadura militar (1964-1985), quando o então Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) foi transformado na ECT em 1969. A criação de uma empresa pública para o setor postal, naquele momento, foi uma ação pioneira no cenário internacional.

Na década de 1990, período de intensificação dos processos de reestruturação e de implantação de práticas neoliberais pelo governo federal, iniciaram-se importantes transformações no setor postal brasileiro, acompanhando uma tendência mundial. Nesse sentido, a ECT foi alvo, entre 1994 e 2011, de programas de modernização, reestruturação operacional e reformas organizacionais.

Diante disso, este livro tem como foco as transformações na ECT ocorridas – ou planejadas – em dois momentos importantes da história recente brasileira, quando projetos de poder distintos governaram o país, ou seja, os governos capitaneados, respectivamente, pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB) e pelo Partido dos Trabalhadores (PT).

O propósito central do trabalho é, assim, responder às seguintes questões: a) Quais as características dos processos de reestruturação organizacional da ECT entre 1994 e 2011 e quais os seus impactos na regulação do setor postal? b) Quais os reflexos dos processos de reestruturação operacional nas condições de trabalho? c) Quais as influências das mudanças nas políticas de gestão nas relações de trabalho?

As respostas a essas questões são apresentadas nos cinco capítulos que compõem a obra. No primeiro capítulo são discutidas as transformações no sistema postal internacional com foco nos processos de reestruturação organizacional, nos mecanismos de regulação e nos processos de privatização. São apresentados também os principais argumentos acionados em prol das transformações e os seus aspectos ideológicos, bem como as consequências para os operadores postais públicos – transformação em empresas, modernizações em um cenário de liberalização dos mercados postais ou mesmo privatizações.

No segundo capítulo analisa-se a corporatização da ECT na década de 1960 no contexto da ditadura militar e suas implicações para o setor postal brasileiro, estendendo a análise até a década de 1990. Assim, discutem-se

a regulação do setor, as relações da estatal com as empresas privadas, as políticas de gestão acionadas no contexto, a estruturação da organização do trabalho, as características das relações de trabalho e o surgimento das entidades de representação dos trabalhadores.

No terceiro capítulo, o foco de análise é a ECT a partir da década de 1990. O recorte analítico abrange o período entre 1994 e 2011. O objetivo do capítulo é tratar dos projetos para transformação do sistema postal brasileiro no período, incluindo as estratégias para liberalização postal, reestruturação organizacional, as estratégias mercadológicas dos Correios e as estratégias empresariais para o setor. Dessa maneira, são debatidas as continuidades e descontinuidades nas estratégias governamentais no período, bem como o posicionamento das entidades sindicais sobre as transformações. Por fim, analisa-se ainda como a "crise na ECT" nos anos 2000 é parte da complexa relação entre estratégias políticas e gestão pública.

O quarto capítulo é dedicado aos processos de modernização e reestruturação das atividades operacionais. Trata-se de uma análise sistêmica das transformações que ocorreram na rede de atendimento, nos centros de tratamento e triagem dos Correios e, principalmente, na organização do trabalho em centros de distribuição domiciliária e as respectivas relações de trabalho.

No quinto e último capítulo discutem-se as políticas de gestão implantadas na ECT no período delimitado da pesquisa. Na análise, privilegiam-se o programa de participação nos lucros e resultados, as mudanças no plano de cargos, carreiras e remuneração e as políticas de gestão do trabalho a partir de um recorte de gênero, bem como a proximidade entre gestores e sindicalistas a partir do governo Lula.

Panorama internacional dos sistemas de correios: liberalização, regulação e reestruturação organizacional

A partir da década de 1980, discussões e propostas para mudanças na estrutura de mercado, na forma de regulação e na modelagem organizacional dos operadores postais conduziram a radicais transformações no setor postal no cenário internacional.

Diante disso, neste capítulo são discutidas as transformações no sistema postal internacional com foco nos processos de reestruturação organizacional, nos mecanismos de regulação e nos processos de corporatização e privatização e suas principais consequências.

São apresentados também os principais argumentos acionados em prol das transformações e os seus aspectos ideológicos, bem como as consequências para os operadores postais públicos – transformação em empresas, modernizações em um cenário de liberalização dos mercados postais ou mesmo privatizações. Assim, analisam-se as principais tendências internacionais para compreender as diferenças e semelhanças com a transformação do setor postal brasileiro a partir da década de 1990.

LIBERALIZAÇÃO, REGULAÇÃO, CORPORATIZAÇÃO, PRIVATIZAÇÃO: ETAPAS DA TRANSFORMAÇÃO

Os sistemas de correios estiveram, de maneira geral, vinculados aos Estados nacionais. A regulação do setor postal baseou-se, até o final do século

passado e nos mais diversos países, no monopólio de serviços e na exclusividade de um operador estatal. Desde as primeiras décadas do século XX, os departamentos ou órgãos de correios de propriedade estatal estruturaram-se em grandes corporações verticalizadas e integradas.

No entanto, com a ascensão e predomínio da ideologia neoliberal, governantes de diferentes países passaram a defender, a partir da década de 1980, transformações radicais na área. Naquela década, entretanto, os planos políticos para o setor foram apenas esboçados.

Os motivos alegados para as mudanças na regulação do setor postal e as diretrizes que deviam ser seguidas foram mais bem formulados e disseminados por agências multilaterais.

Em um relatório do Banco Mundial preparado com o auxílio da União Postal Universal (UPU) e publicado em 1996 – intitulado *Redirecting Mail: Postal Sector Reform* –, foram apresentadas as razões pelas quais as administrações postais deviam ser transformadas e quais os caminhos a seguir. Dentre elas, o Banco Mundial listou a suposta ineficiência e inadequação dos operadores públicos às necessidades de mercado e da população. Os correios estatais, na visão do Banco Mundial, não proporcionavam rentabilidade nem mesmo para investimentos na melhoria dos serviços, o que teria motivado diferentes governos a buscar reformas para o setor. (RANGANATHAN; DEY, 1996)

Nesse sentido, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico argumenta que

> [...] a contínua desregulamentação e liberalização dos outros setores da economia demonstraram os benefícios da competição na melhoria da qualidade, eficiência, inovação e redução dos preços aos consumidores, o que tem destacado a incongruência do monopólio e restrições para operação nesse setor. (OCDE, 1999, p. 21, tradução nossa)

Diante desses argumentos, verifica-se que as transformações no setor postal internacional precisam ser compreendidas a partir do vínculo que estabelecem com a hegemonia dos projetos neoliberais e seus receituários liberalizantes.[1]

1 O neoliberalismo, encampado por organismos multilaterais como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional (FMI), propunha um receituário que se tornou conhecido na América Latina como

O avanço do desenvolvimento tecnológico também é relevante para se compreender as transformações no setor postal, seja como inovação nos meios de comunicação ou apenas argumento ideológico.

As transformações tecnológicas apareciam nos argumentos dos organismos multilaterais de forma ideológica e determinista. Segundo eles,

> [...] o desenvolvimento tecnológico e em especial das telecomunicações (por meio do fax, telefone, e-mail, internet etc.) estão erodindo o 'coração do negócio' dos sistemas de correios tradicionais, com potencial para ameaçar sua capacidade em continuar financiando as obrigações sociais com os serviços universais. (OCDE, 1999, p. 21, tradução nossa)

Nessa mesma linha, o Banco Mundial já havia afirmado em 1996 que as tecnologias de informação eram responsáveis pela "necessidade" de liberalizar os mercados postais; tais argumentos, todavia, escondiam, por exemplo, o interesse de empresas de *courier* nos mercados nacionais e a pressão que exerciam pela liberalização postal. (RANGANATHAN; DEY, 1996)

Os projetos de reorganização do setor postal, assim, buscaram também atender aos interesses de operadores postais privados – empresas de *courier* –, pois, como argumentou a OCDE (1999), o crescimento das empresas no mercado postal aberto à competição tem sido limitado em razão dos correios estatais ainda terem "privilégios" nas operações.

O argumento ideológico é bem distinto do fenômeno sociológico associado à diminuição do fluxo de comunicação pessoal – cartas entre pessoas –, que representa um pequeno percentual no fluxo dos objetos postais. Ao mesmo tempo, o então diretor da União Postal Universal destacou que o mercado para transporte de mercadorias tem crescido muito com o processo de globalização. (LEAVEY, 1996)

"Consenso de Washington", cujas práticas deveriam desencadear uma liberalização dos mercados nacionais, processos de privatização, livre circulação de capitais financeiros e a reformulação das responsabilidades do Estado, que deveriam centrar-se na manutenção da livre competição e estabilização econômica, redução dos investimentos sociais e desoneração fiscal dos ricos, desregulamentação dos direitos trabalhistas etc., o que quase sempre desconsiderava a força de trabalho, a proteção social e os interesses públicos. (ANTUNES, 1999, 2002; CASTEL, 1999; CASTELLS, 2005) Para uma análise histórica do neoliberalismo e suas características, ver Anderson (1995).

Isso significa, em suma, que as mudanças tecnológicas não afetaram o volume e o tráfego postal, embora tenha ocorrido uma mudança na natureza dos objetos postais, sobretudo com o incremento de postagens vinculadas às atividades comerciais. As transformações na tecnologia informacional, assim, podem ser situadas a partir de seu impacto no volume, fluxo e tipos de serviços prestados.

Na análise do Banco Mundial, havia a necessidade imediata de reforma postal, sobretudo nos países em desenvolvimento. E isso seria justificado porque o setor estaria ineficiente e insustentável, onerando os cofres públicos para cobrir déficits de operação. Para a agência, o setor sofria para manter as operações, que se tornavam cada vez mais obsoletas e ineficientes ao ponto de prejudicar o desenvolvimento de atividades econômicas que utilizavam a infraestrutura dos serviços postais. (RANGANATHAN; DEY, 1996) A alegada necessidade de reforma do setor postal deveria ser assumida e implantada como projeto de governo, segundo o Banco Mundial, sem deixar que "ideias tradicionais" limitassem os objetivos e esforços das reformas. (RANGANATHAN; DEY, 1996) Tais reformas, segundo a agência, deveriam compor um programa compreensível e integrado a ser seguido "imediatamente", sobretudo com a introdução de mecanismos de gestão alinhados à lógica de mercado.

As reformas deveriam ser acompanhadas por mudanças nos mecanismos de regulação do setor. Até 1996, a maioria dos países mantinha o monopólio postal ou algum tipo de reserva de mercado. Para essa agência, a liberalização do mercado era importante para garantir a atuação dos operadores privados sem restrições.

Com isso, o quadro que até então só contava praticamente com a presença de instituições governamentais no financiamento e gestão do setor postal seria alterado, o que supostamente garantiria mais eficiência e qualidade.

Com base nesse ideário, em 1999 os países membros da OCDE se reuniram para debater os rumos do setor. À mesa de discussões foi dado um sugestivo nome: *Promoting Competition in Postal Services.* O objetivo, como está explícito na denominação do fórum, foi debater e propor medidas para estimular e promover a competitividade nos serviços postais. Por competitividade entendia-se a abertura dos mercados nacionais com a quebra de

monopólio dos operadores públicos e, de preferência, com a privatização das entidades estatais.

Segundo a OCDE, apesar de iniciativas de desregulamentação de diversos segmentos da economia, o mesmo não acontecera com o setor postal. Diante disso, o Banco Mundial chegou a afirmar que "enquanto significativos progressos em termos de reforma são feitos em outros setores do serviço público, o setor postal é um dos últimos bastiões da antiga ordem". (OCDE, 1999, p. 21, tradução nossa)

É relevante o fato de só em 1999 os países da OCDE terem se reunido para debater as transformações postais. O fato dos correios estatais terem passado incólumes pelos processos de privatização que ocorreram nos anos de 1980 e 1990, na Europa e Estados Unidos, já indica que o setor é "politicamente delicado", como afirmam Anderloni e Pilley (2002). O fato de o governo dos Estados Unidos, ainda em 2012, controlar o serviço postal e não o ter privatizado indica que não havia consenso sobre as mudanças para a organização do setor.

A OCDE (1999) apontou como necessário ao processo de reforma postal: a) eliminar o monopólio dos correios estatais; b) propiciar a abertura de mercado; e c) criar condições para que os serviços obrigatórios de correio fossem assegurados.

O monopólio postal tem sido justificado, segundo Anderloni e Pilley (2002), por prover as condições para sustentação de uma estrutura de custos capaz de satisfazer as necessidades de um mercado interno com preços abaixo dos praticados em mercados abertos. Na maioria dos países da OCDE (1999), as empresas estatais possuem o monopólio de certos segmentos do mercado postal. Esse monopólio é definido pelo preço ou peso de determinados serviços postais ou pela combinação de ambos. O objetivo do monopólio é subsidiar o custo dos serviços não comerciais prestados para entrega das correspondências em áreas de baixo retorno financeiro para as companhias.

Para a OCDE (1999), as restrições e monopólios devem ser eliminados porque gerariam uma suposta distorção no mercado ao favorecer o operador postal estatal. Segundo a organização, as áreas que precisassem de um atendimento especial seriam abrangidas por uma melhor alocação

dos recursos pelos operadores privados. O mercado competitivo, alegam, encontraria a solução. O sistema postal precisa ser realizado em toda a extensão dos territórios nacionais e a custos razoáveis, o que nem sempre segue a lógica de mercado. As empresas postais privadas não funcionam com tal preocupação social, isto é, se a população de uma determinada região está sendo atendida de forma satisfatória a despeito do lucro.

Sendo assim, a lógica dos operadores privados (maximizar lucros) e a necessidade de atender à população não são convergentes, tornando-se um aspecto problemático para os defensores da liberalização. (ANDERLONI; PILLEY, 2002) Assim, os serviços não comerciais justificariam a manutenção da reserva de mercado. No entanto, onde a liberalização ganhou terreno cogita-se a criação de fundos com a contribuição dos operadores do mercado, públicos ou privados, para viabilizar as perdas decorrentes do atendimento às áreas não comerciais.

Juntamente com a liberalização do mercado, argumentam os representantes da OCDE, seria preciso eliminar barreiras à competitividade do setor postal, como as vantagens que os operadores estatais possuem, a exemplo das isenções fiscais.

As transformações nos sistemas de correios abarcavam, portanto, propostas para 1) liberalização postal e quebra de monopólios; 2) a criação de novas formas de regulação para o setor; e 3) a "*corporatização*" e privatização dos correios estatais.

Nesse sentido, o programa de reformas a ser implantado nos sistemas de correios deveria incluir crescentes reestruturações organizacionais, segundo o Banco Mundial, isto é, "reformas empresariais" capazes de melhorar a eficiência e melhorar os serviços. (RANGANATHAN; DEY, 1996) Assim, as "reformas empresariais" são adotadas para redirecionar as ações dos operadores postais à lógica de mercado, ou seja, consiste na adoção de princípios empresariais para gestão da organização postal.

Um passo adiante no processo é a corporatização (*corporatization*). O processo consiste na transformação de um órgão da administração pública direta – departamento, autarquia ou outro órgão de Estado – em uma corporação; a princípio, em uma empresa pública. Assim, trata-se de um processo que objetiva modificar os instrumentos legais para transformação jurídica dos

correios estatais em empresas, desvinculando as entidades do poder público direto e garantindo autonomia gerencial e funcionamento com base no direito privado e empresarial mesmo quando o poder público continua a ser o proprietário ou acionista majoritário. Trata-se, portanto, de reformas organizacionais concatenadas à reestruturação dos modelos empresariais. (CASTELLS, 2005) Uma das faces, portanto, dos processos de reestruturação.

Ao observar e analisar os rumos das transformações postais nos países da OCDE, Anderloni e Pilley (2002) argumentam que as privatizações no setor têm seguido uma processualidade, o que é corroborado por Brandt (2007) ao estudar os países da União Europeia. Considerando que os operadores postais são inicialmente vinculados a ministérios ou departamentos de Estado, os passos no sentido da privatização têm sido transformá-los em empresas públicas com capital estatal; sociedades de economia mista com o Estado como sócio majoritário; sociedades de economia mista com ações preferenciais; sociedades anônimas majoritariamente de capital privado; e, finalmente, a privatização total. Todavia, algumas "medidas de privatização" são encontradas no setor mesmo antes da privatização completa das entidades, como a transferência da rede de atendimento a terceiros por meio de franquias ou outros mecanismos contratuais.

O PROCESSO GRADUAL DE LIBERALIZAÇÃO POSTAL NA UNIÃO EUROPEIA

Os serviços postais na União Europeia distribuem cerca de 135 bilhões de objetos postais por ano, com uma estimativa de lucro em torno de noventa bilhões de euros, o que equivale a 1% do produto interno bruto, conforme informações oficiais de 2013. (POSTAL..., 2013)

Os princípios básicos da União Europeia pressupõem a livre competição e a ausência de barreiras comerciais entre os países membros. Nesse sentido, enquanto nos demais setores a ideologia neoliberal atuou fortemente no processo de liberalização devido à convergência de objetivos – tornando-a uma opção política legitimada entre os agentes governamentais –, o setor postal europeu vem passando por uma liberalização impulsionada também pelos princípios e arranjos de integração regional.

Segundo Anderloni e Pilley (2002) e Brandt (2007), os serviços postais na Europa eram prestados diretamente pelos Estados nacionais no início da década de 1980, juntamente com os serviços de telecomunicações.

De acordo com Horst (2005), as iniciativas no sentido de uma reforma postal na Europa remontam a 1988, quando os projetos para unificação do mercado postal foram apresentados com contornos mais bem delineados. A primeira iniciativa nesse sentido foi com a elaboração, em 1992, do *Green Paper on Postal Liberalization*.[2] O documento, que convocou os Estados-membros a apresentarem as diretrizes para a reforma postal, iniciou o debate sobre as mudanças no setor. As contribuições dos países indicaram o caminho a seguir, adotado pelo Parlamento Europeu. Três resoluções foram aprovadas e adotadas a partir de então: a) o começo imediato da elaboração de propostas para liberalização e desenvolvimento do mercado único; b) a definição do entendimento acerca de "serviços universais" a serem prestados; e c) a elaboração de uma definição comum de "atividades que podem ser reservadas".

Segundo Anderloni e Pilley (2002), ficou acordado que essas definições seriam as mais restritas possíveis e, por outro lado, deveriam ser suficientes para suprir os serviços universais com um preço coerente com a natureza do serviço. Assim, buscou-se regulamentar os serviços no sentido de uma abertura postal ao mesmo tempo em que se estabeleciam as reduções dos serviços monopolizados.

Em 1997, depois de mais de três anos de discussões, aprovou-se a *Primeira Diretiva Postal*[3] para os Estados-membros da União Europeia. Por essa *Primeira Diretiva*, procurou-se harmonizar a legislação e alcançar três principais objetivos, como afirmam Anderloni e Pilley (2002, p. 31): 1) garantir serviços universais com boa qualidade e acessível a todos os usuários, encorajando a abertura mais ampla possível da competição no setor; 2) estabelecer obrigações comuns para todos os prestadores de serviços universais; e

2 O *Green Paper* é um documento utilizado na União Europeia para suscitar debates em torno de um tema. Pode subsidiar, posteriormente, ações no Parlamento Europeu.

3 A Diretiva é um ato do Parlamento Europeu que obriga todos os Estados-membros a cumprir algumas determinações. Para isso, os Estados têm autonomia política e administrativa. No caso em questão, trata-se da Diretiva 97/67/CE.

3) harmonizar as regras dos serviços universais, as condições de acesso e as regras de qualidade.

De acordo com Horst (2005), ao estabelecer como objetivo a abertura de mercado impôs-se aos países-membros o limite aos serviços monopolizados. Assim, tanto para os serviços nacionais como transnacionais, os objetos postais monopolizados deveriam ter no máximo trezentos e cinquenta gramas ou cinco vezes a tarifa básica. Além disso, buscou-se criar órgãos reguladores nacionais.

Com a *Primeira Diretiva Postal de 1997* apontou-se a estrutura e os rumos que Estados- membros deveriam adotar. No quadro 1, a seguir, verificam-se as principais deliberações:

QUADRO 1 – SÍNTESE DAS DECISÕES ACERCA DO SERVIÇO POSTAL EUROPEU COM A PRIMEIRA DIRETIVA POSTAL (1997)

Elementos Obrigatórios		Elementos Opcionais
Núcleo Institucional	**Ambiente Institucional**	**Ferramentas Disponíveis**
• Serviços Universais; • Padrão de qualidade para serviços internacionais; • Limite à área reservada (monopolizada).	• Tarifas baseadas nos custos; • Sistema contábil transparente; • Separação do órgão regulador dos operadores; • Padrões de qualidade para serviços nacionais.	• Autorizações e licenciamentos; • Fundos de compensação.

Fonte: Adaptado de Toledano, (apud ANDERLONI; PILLEY, 2002, p. 31, tradução nossa).

Verifica-se que as diretrizes acordadas foram para garantir um serviço postal universal, o estabelecimento de padrões de qualidade dos serviços internacionais baseado em prazos de entrega e a eliminação gradual do monopólio. Simultaneamente, os operadores postais deviam estabelecer princípios de gestão condizentes com a transparência atribuída a certos arranjos organizacionais e atuar em um ambiente onde fosse instituído um órgão regulador desvinculado do correio estatal.

Os aspectos discutidos e regulamentados na *Primeira Diretiva* foram ampliados na "segunda onda" de abertura do mercado postal em 2002, quando foi aprovada a *Segunda Diretiva Postal.*[4] (HORST, 2005) Essa *Segunda Diretiva* foi motivada por pressão de grupos empresariais e políticos que se fundamentaram em supostas melhorias na qualidade do mercado

4 Trata-se da Diretiva 2002/39/CE.

aberto à competição, que estaria mais eficiente, inovador e com melhor qualidade. Para tais grupos, essas melhorias teriam sido possíveis pela adoção de novas tecnologias e por segmentações de mercado que só a competitividade foi capaz de proporcionar. (ANDERLONI; PILLEY, 2002)

Com a adoção da *Segunda Diretiva*, foi reduzido o monopólio dos correios estatais para objetos postais domésticos com até cem gramas ou três vezes a tarifa básica, a partir de 2003; em 2006, esses valores seriam alterados para cinquenta gramas, ou duas vezes e meia a tarifa básica.

A *Segunda Diretiva Postal*, segundo Horst (2005), também estabeleceu prazos para a liberalização total, embora tenha deixado a possibilidade de dilatar os prazos para alguns países (Grécia, Portugal, Espanha, Itália, França etc.), caso provassem necessidade em estender o monopólio. Em 2004, com a entrada de dez novos membros na União Europeia e a consequente necessidade de adaptarem suas legislações – incluindo a postal –, estabeleceu-se que até 2006 poderiam usufruir do monopólio dos objetos postais com até trezentos e cinquenta gramas ou três vezes a tarifa básica.

A *Segunda Diretiva* também estabeleceu um "passo decisivo" para análise e revisão dos processos de liberalização e redução/eliminação dos monopólios, bem como uma análise da qualidade dos serviços prestados. Essa revisão foi marcada para 2006, e o prazo para abertura total dos mercados estabelecido para 2009. Todavia, em decorrência da impossibilidade de cumprimento dos prazos, a abertura total foi remarcada pelo Parlamento Europeu para ocorrer até 2011, e para os países-membros que ingressaram tardiamente na comunidade foi estendido o prazo até 2013 para adequarem-se às *Diretivas* (caso, principalmente, dos países do Leste Europeu).

Para evitar distorções nos mercados, os Estados-membros que tivessem liberalizado seu mercado poderiam recusar as empresas dos países que ainda operavam sob monopólio em seus territórios.

Para os serviços universais, estabeleceu-se que todos os cidadãos da comunidade de países têm direito à distribuição domiciliária pelo menos uma vez por semana e recolhimento de objetos postais cinco dias por semana. (ABERTURA..., 2008) Tendo por base essas diretrizes, portanto, o

mercado postal da União Europeia tornou-se aberto em 2011, sendo 2013 o ano limite para os países do Leste Europeu.

Verifica-se a partir do caso específico da União Europeia, formada também por muitos países da OCDE, que a lógica da integração regional contribui com a liberalização postal, mas apenas acelerando o processo, já que foram as diretrizes vinculadas ao ideário neoliberal que orientaram o processo. Dessa maneira, a "onda de liberalização" postal que se abateu sobre a Europa resulta não somente da integração regional, mas também de escolhas políticas vinculadas à ideologia neoliberal.

TRANSFORMAÇÕES NOS SISTEMAS DE CORREIOS

A liberalização gradual dos mercados postais na União Europeia concatena-se aos processos de privatização. Nesse sentido, a regulação do setor foi pensada e formatada para propiciar a entrada e permanência de operadores privados no mercado. Contudo, as opções de cada país mostram que o processo se diferencia conforme as opções dos dirigentes políticos.

Nessa direção, Brandt (2007) mostra que no âmbito da União Europeia alguns países optaram por trilhar um caminho próprio. Nesse sentido, os trezentos e cinquenta anos do correio sueco como órgão da administração pública findaram-se em 1994, quando foi transformado em sociedade anônima e renomeado *Posten AB*. O objetivo foi retirar todo e qualquer auxílio estatal à empresa, que deveria competir abertamente no mercado. Em 2002 o banco postal foi separado da empresa postal, passando a ser uma empresa à parte.

Na Holanda, em 1989, o correio foi transformado em empresa pública (a KPN) e, em 1994, em sociedade anônima. Em 1996, a *KPN* adquiriu a empresa australiana *TNT*. Em 1998, houve a divisão entre correios e telecomunicações – a PTT correios e a *KPN* Telecom. Em 2002, por ambições internacionais, tornam-se subsidiárias da TNT *Post Group* (TPG). Em 2006, a companhia passa a ser *TNT Post*, que se subdivide em 2011, novamente, em duas: *PostNL* (correios) e *TNT Express*. (ABVAKABO..., 2011)

Os serviços postais na Áustria, que até o início da integração do mercado postal eram monopolizados pelo Estado, passaram, a partir de 1988, a

ser alvo de propostas de liberalização. Antes disso, no entanto, houve um processo de corporatização do correio estatal, que deixou de ser um departamento da Administração Direta, a Administração Postal e Telegráfica, para ser transformado em empresa pública: *Post und Telekom AG* (PTA).

Em 1999 houve a separação dos serviços postais do setor de telecomunicações, o que originou duas empresas distintas. Até 2006, a Post AG ainda era do Estado austríaco, mesmo com a abertura do capital da empresa. Naquele ano, no entanto, o governo austríaco vendeu na bolsa de valores 49% das ações, permanecendo com 51% restantes e, por conseguinte, com o controle acionário. A partir disso, a empresa foi transformada em três, cada qual com atuação em setores distintos: cartas, encomendas e logística e rede de atendimento (agências, serviços financeiros e comercialização).

Dessa maneira, os serviços postais na Áustria passaram por uma transformação: de um mercado sem competição, transformou-se em um mercado múltiplo e com uma pequena área reservada até 2007, quando 75% do mercado foram abertos à competição. Com isso, o operador estatal – Post AG – possuía 98% do mercado. Apesar disso, empresas transnacionais, como a United Parcel Service (*UPS*), TNT, *Deutscher Paket Dienst* (*DPD*) e Federal Express (*FEDEX*) estão ativas no mercado de encomendas e serviços expressos. Com isso, apesar da Post AG liderar o setor postal, empresas transnacionais privadas já atuavam visivelmente no mercado austríaco. (BRANDT, 2007)

O processo de liberalização na Alemanha começou na década de 1980, e já em 1984 as autoridades alemãs abriram o mercado à competição em alguns segmentos. De acordo com Brandt (2007), em 1989 o Federal Service Postal (*Deutsche Bundespost*) foi dividido em três companhias estatais: serviços postais (*Postdienst*), serviços financeiros (*Postbank*) e serviços de telecomunicações (*Telekom*). As três companhias tornaram-se legalmente empresas públicas da Administração Federal e independentes para decisões cotidianas, mas diretamente controladas pelo ministro dos Correios e Telecomunicações.

Desde 1994 foram feitos esforços para privatizar essas empresas, e a partir de 1995 foram transformadas em sociedades de economia mista. Em um primeiro momento, o governo alemão ficou com todas as ações. Com essas mudanças, o serviço postal foi batizado de Deutsche Post AG (*DPAG*), que desde 1998 vinha comprando outras empresas.

O passo decisivo rumo à liberalização postal na Alemanha, contudo, resultou da *Primeira Diretiva Postal* – acompanhando os passos da União Europeia. Em 1998 esse país iniciou a formulação da abertura gradual do mercado em conjunto com as diretrizes europeias. Assim, estabeleceu a abertura gradual do mercado até 2007, quando a Alemanha abriu totalmente o mercado.

Antes disso, a partir de 2000 iniciou o processo de corporatização da DPAG – a empresa estatal – com a oferta pública de ações. Nesse ínterim, a empresa foi renomeada para Deutsche Post World Net (*DPWN*) – empresa *holding*, com a *DPAG* como única acionista.

Em 2005, no entanto, investidores privados tornaram-se sócios majoritários da Deutsche Post World Net, comercialmente denominada de *Deustsche Post DHL*, transnacional líder do mercado global de logística e encomendas expressas. (BRANDT, 2007) No mercado alemão, somente empresas postais com predominância de capital privado estão presentes. Em 2006, sete empresas dominavam o mercado, formando um oligopólio. De forma direta, portanto, a liberalização postal na Alemanha foi conduzida concomitantemente a uma privatização do correio público. (BRANDT, 2007)

Na Bélgica, até o início da liberalização postal europeia, também havia poucos competidores no mercado nacional. A abertura comercial do setor naquele país seguiu o cronograma proposto pela União Europeia. Até então, o De Post possuía o monopólio postal e havia sido organizado como empresa pública já em 1991. Desde 2005, no entanto, a participação de acionistas foi autorizada com duas restrições: a participação do Estado belga devia ser sempre superior a 50% das ações e estas devem garantir o direito a mais de 75% dos votos em todas as subsidiárias da empresa.

Apesar disso, desde que a abertura do mercado se iniciou, o número de empresas privadas tem aumentado na Bélgica. Empresas subsidiárias da *Deuschte Post Welt Net* e *TPG Post* estão em nichos específicos, sobretudo em segmentos transnacionais de revistas e jornais, de acordo com Brandt (2007). Há, no entanto, maior competição nos segmentos de encomendas e serviços expressos. Cinco empresas possuem 62% do mercado, sendo o restante compartilhado por empresas menores. As cinco maiores empresas são as transnacionais DHL, *Fedex*, *TNT* e *UPS*, além da belga *Belgium railway-subsidiary ABX*. Além dessas maiores, há um enorme número

de empresas menores. Ao todo, quase mil empresas atuam no mercado postal belga. (BRANDT, 2007)

No Reino Unido, a principal mudança organizacional desde 1990 envolveu a transformação das companhias postais em sociedades anônimas em 2001, sendo o conglomerado denominado, a partir de 2002, de Royal Mail *Group*. São três operadores postais públicos: Royal Mail (cartas e pequenas encomendas), *Parcelforce* (encomendas maiores) e *Post Office* Counters (agências de correios), subsidiárias da estatal *Royal Mail Holdings*.

Apesar da opção por liberalizar vagarosamente o mercado postal, a partir de 2006 o Reino Unido abriu completamente o setor à competição. Apesar da predominância dos correios estatais, havia muitas pequenas empresas que prestavam serviços locais, embora empresas maiores como TNT e *DHL* também estivessem com boa fatia do mercado de encomendas expressas. As agências de atendimento eram, em sua maioria, franqueadas e, portanto, privadas. Eram mais de dezesseis mil agências onde se realizavam os mais diversos tipos de serviços. No caso do Reino Unido, a abertura comercial não levou à privatização do operador estatal, mas conduziu ao aumento do número de empresas que competem no mercado de cartas.

Os serviços postais, mesmo depois do início do processo de liberalização no âmbito da comunidade europeia, eram prestados, até meados de 2007, predominantemente, por correios públicos. A maior participação do operador público pode ser encontrada na Polônia, com 99% do mercado, enquanto a menor participação do operador público está na Suécia, com 93% do mercado compartilhado e onde a liberalização total do mercado ocorreu em 1992. Constata-se, como aponta Brandt (2007), que a Alemanha foi o único país a transferir totalmente aos empresários o setor postal.

Esses casos nos mostram, assim, que o primeiro passo rumo às privatizações no continente europeu tem sido a constituição de empresas postais autônomas vinculadas aos Estados e que seguem a lógica público-privada. Ou seja, são criadas empresas públicas com autonomia gerencial, apesar de não estarem sob uma racionalidade concatenada à livre competição e gozarem de benefícios fiscais e reserva de mercado.

Dessa maneira, o processo gradual de corporatização tem reformulado os modelos empresariais. De maneira geral, segundo Anderloni e Pilley

(2002, p. 18), os modelos organizacionais utilizados nas reestruturações organizacionais podem dividir o correio estatal em diversas companhias, formando *holdings*, por exemplo, ou empresas com atuação em segmentos específicos do mercado.

Assim, há um processo concomitante de transformação dos operadores estatais de correios em empresas públicas e, em seguida, a cisão delas em outras empresas ou integrantes de *holdings* que frequentemente incorporam serviços bancários, seguradoras e telecomunicações.

Da mesma forma, isso também vem ocorrendo fora da União Europeia, como é o caso, por exemplo, do Japão. Em 2003, os serviços postais japoneses passaram a ser prestados por uma empresa estatal e pouco depois ela foi privatizada, sendo dividida em quatro empresas que passaram a integrar uma *holding*. O mesmo ocorreu anteriormente na Nova Zelândia, quando, em 1987, a New *Zealand Post & Telecommunications* se dividiu em três empresas: Correios da Nova Zelândia, Banco Postal e Telecom, sendo as duas últimas privatizadas; já a liberalização postal ocorreu em 1998 com a quebra do monopólio. (ANDERLONI; BRANDT, 2007; PILLEY, 2002)

QUADRO 2 – REESTRUTURAÇÃO DOS MODELOS EMPRESARIAIS E CORPORATIZAÇÃO EM PAÍSES DA OCDE

País	Ano em que deixou de ser departamento de Estado	Sentido da reestruturação organizacional e corporatização
Japão	2003	Empresa estatal > Privatização > Divisão em quatro empresas de uma *holding*.
Nova Zelândia	1987	Divisão da New Zealand Post & Telecommunications em três empresas: Correios da Nova Zelândia, Banco Postal e Telecom, sendo as duas últimas posteriormente privatizadas.
Suécia	1994	Transformado em sociedade anônima. Em 2002, a Posten AB separou-se do Banco Postal.
Holanda	1989	Empresa pública (1989) > Sociedade de economia mista (1994) > Separação dos correios e telecomunicações (1998) > Torna-se subsidiária de multinacional (2002).
Alemanha	1989	Dividido em três empresas públicas: correios, telecomunicações e banco postal > Sociedades de economia mista (1995) > Início da privatização em 2000 por meio de oferta de ações; torna-se DPWN/DHL > Em 2005, acionistas privados tornam-se majoritários da empresa líder do mercado global de logística e encomendas expressas.

Fonte: Elaboração pelo autor.

O segundo passo no processo de corporatização tem sido a adoção de formas jurídicas privadas associadas à abertura de capital das empresas e a consequente transformação das empresas em sociedades anônimas. O terceiro e último passo, nesse processo, é a privatização das empresas públicas de economia mista. (ANDERLONI; PILLEY, 2002)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mapeamento das transformações no setor postal internacional revela um cenário de mudanças radicais. Os fatores que têm motivado tais transformações são vários, mas destacam-se, concordando com Leavey (1996, p. 15), os seguintes: 1) a emergência de grupos privados no setor de transportes e comunicações; 2) o *lobby* de grupos de operadores postais privados (*courier*), que pressionam para que os segmentos monopolizados sejam reduzidos ao máximo; 3) as orientações de agências e instituições como Banco Mundial e Fundo Monetário Internacional, que exigiam programas de "ajustes estruturais" dos países para dar maior espaço ao capital privado e menor intervenção estatal; e 4) os mecanismos de integração dos mercados regionais na União Europeia.

As transformações, em um primeiro momento, transferem de uma lógica pública para a privada os sistemas de correios, quase sempre assumindo a forma de empresas públicas. Isso tem sido um dos primeiros passos no processo gradual de privatização, pois possibilita a introdução de novas formas de administração concomitantemente à preparação da abertura de mercado e possível privatização do correio estatal. Trata-se, em suma, de um processo de corporatização que precede processos de privatização.

O que se observa, portanto, é um *continuum* entre a proposta das agências multilaterais para "modernizar" o setor postal mundial e as mudanças efetivas, sobretudo em relação aos processos de liberalização concomitantes às reformas organizacionais dos correios tradicionais (estatais). Esses processos, de uma maneira geral, têm resultado em privatizações ou, pelo menos, na venda de ações das empresas postais.

Assim, pode-se concluir que a liberalização postal associa-se às privatizações e à abertura do capital das empresas estatais sob a justificativa da modernização gerencial.

As mudanças têm provocado processos graduais de concentração de mercado, isto é, há uma tendência à formação de oligopólios no mercado postal, sobretudo entre grupos postais transnacionais. A formação de oligopólios, em tese, deveria ser evitada pela regulação do mercado, que tem deixado de ser uma responsabilidade estatal para ser realizada por órgãos reguladores independentes.

A criação de agências reguladoras, recomendação de organismos multilaterais como Banco Mundial e OCDE, tem sido realizada para organizar e estabelecer as condições de operação em mercados postais abertos. Caberia às agências reguladoras garantir uma uniformidade e igualdade no tratamento às empresas no mercado competitivo e na prestação de serviços universais obrigatórios. A regulação do mercado postal aberto teve, em linhas gerais, como premissa a competitividade entre operadores, a qualidade dos serviços prestados, os valores das tarifas e as normas trabalhistas.

De acordo com Brandt (2007), a regulação postal no contexto da União Europeia tem sido realizada por meio de diferentes instrumentos, dentre os quais o próprio poder público, por regras, normas e padrões para prestação dos serviços, por contratos e por agências reguladoras autônomas. Ao aprovar *Diretivas* para liberalização do setor, ficou garantida a autonomia para cada Estado-membro decidir entre agências reguladoras ou pelos próprios ministérios estatais.

A regulação do mercado postal tem sido realizada de diferentes maneiras no contexto europeu, com variados desempenhos dos órgãos reguladores. (BRANDT, 2007) No entanto, a regulação estatal tem sido mais eficiente do que as agências autônomas, porque a capacidade de atuação destas é limitada. De forma paradoxal, apenas no mercado postal da Alemanha – que foi um dos primeiros a liberalizar o mercado – as condições de trabalho são elementos examinados pelas agências reguladoras ao concederem ou renovarem o licenciamento das empresas postais.

O sistema postal brasileiro, contudo, possuía uma empresa desde 1969. Quais eram as suas características? Quais as semelhanças e diferenças com esse cenário internacional? Por outro lado, como as tendências internacionais influenciaram as estratégias para o setor postal brasileiro a partir da década de 1990? É o que se analisa nos próximos capítulos.

A criação da ECT e a corporatização do setor postal brasileiro (1969-1990)

A onda de transformações no contexto do setor postal internacional a partir da década de 1980 influenciou os rumos do setor postal brasileiro. No entanto, enquanto os agentes públicos no cenário internacional estudavam medidas para transformar os operadores públicos em corporações, o Brasil já dispunha, desde 1969, de uma empresa pública responsável pelo sistema postal nacional.

Com isso, analisam-se neste capítulo a corporatização dos Correios e suas implicações para a gestão do sistema postal brasileiro até a década de 1990. Discutem-se as características resultantes desse processo para a regulação do mercado, para a organização do trabalho e para as políticas de gestão da força de trabalho, bem como para as relações de trabalho. Com isso, pretende-se mostrar que a "onda de transformações postais" que assolava o cenário internacional encontraria no Brasil um sistema postal bastante diverso.

O PIONEIRISMO BRASILEIRO NA CORPORATIZAÇÃO POSTAL: A CRIAÇÃO DA EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS

O setor postal brasileiro está em operação desde o século XVII. Contudo, dois momentos marcaram os Correios: a década de 1930, com a criação do Departamento de Correios e Telégrafos, e a década de 1960, quando houve o processo de corporatização do sistema postal brasileiro.

Durante o período da República Velha, o sistema postal brasileiro ficou marcado, segundo Barros Neto (2004), pela ineficiência e ausência de

planejamento, atrasos na entrega das correspondências e ausência de regulação. Em 1930, Getúlio Vargas ascendeu ao poder e iniciou uma série de reformas que, em interface com o contexto socioeconômico, impactaram os serviços postais. Uma nova dinâmica econômica acentuou-se durante o Governo Vargas (1930-1945), favorecendo os projetos de acumulação baseados na industrialização e o desenvolvimento de estruturas administrativas burocráticas. Nesse período, portanto, houve não só uma reformulação do Departamento de Correios, mas também um esforço para o soerguimento dos demais órgãos da administração pública.

Apesar da deterioração dos serviços postais no início da Era Vargas, a chamada Revolução de 1930 foi realizada com o auxílio de telegramas (BARROS NETO, 2004), o que evidencia a importância de tal veículo para a comunicação nacional e também para a própria atividade política à época. Diante disso, uma intervenção no setor pelo novo governo era previsível. Nesse sentido, Getúlio Vargas determinou, em 1931, a fusão da Direção Geral dos Correios com a Repartição Geral de Telégrafos, originando o Departamento de Correios e Telégrafos (DCT). Continuou a ser, portanto, um órgão diretamente vinculado ao Estado brasileiro.

Ainda na década de 1940 e 1950, o DCT investiu na criação do Correio Aéreo Nacional. Beneficiou-se, portanto, da obrigatoriedade do transporte, pelas companhias aéreas, das malas postais, e também da nova regulamentação dos serviços postais, que seriam monopolizados pela União (transporte e distribuição de objetos postais com caráter de mensagem).

Os anos da década de 1960 foram caracterizados por intensa crise econômica, política e social. Nessa conturbada década houve o golpe militar em 1964 e a implantação da ditadura militar, intensificando o projeto de modernização autoritária da economia brasileira.

A situação no então DCT começou a se mostrar problemática logo nos primeiros anos da década de 1960, quando a qualidade dos serviços postais deteriorou-se. As tarifas postais, mesmo diante do processo inflacionário do período, não foram reajustadas e os recursos para manutenção das operações postais que deveriam ser repassados pelo Tesouro Nacional escassearam, ficando o DCT impedido de investir na reformulação de suas atividades. Segundo Barros Neto (2004, p. 47), “era de conhecimento de

toda a sociedade a falta de adequada política tarifária, a precariedade das instalações e o despreparo do pessoal", elementos que contribuíam para a ineficiência do setor.

Os serviços prestados eram os básicos – transporte de cartas e encomendas –, e mesmo assim com baixa qualidade. Os problemas ocorriam principalmente pela frágil infraestrutura dos serviços operacionais de distribuição postal e da rede telegráfica. Todavia, o setor administrativo do DCT também não acompanhava o desenvolvimento adequado e necessário às atividades operacionais.

Com isso, o Departamento de Correios tornou-se novamente símbolo da ineficiência nos serviços públicos. Além disso, nem a estrutura burocrática iniciada sob orientação do DASP, nas décadas de 1930 e 1940, era seguida, já que havia uma transferência de funcionários de outros órgãos da administração para os quadros do DCT sem as devidas habilidades, além de uma enorme centralização e clientelismo marcando as relações entre funcionários e poder público. Se não bastasse, até mesmo uma subcontratação funcional existia no Departamento, isto é, a contratação de pessoas por funcionários para substituí-los em seus postos de trabalho, e com anuência das chefias. (BARROS NETO, 2004)

Diante disso e da necessidade de ampliar a prestação de serviços postais, os militares – que governavam o país e administravam diretamente os Correios – deram início a um processo de reformulação e reorganização dos serviços postais e de comunicação no país já na segunda metade da década de 1960.

Nesse sentido, com a criação do Ministério das Comunicações, em 1967, os serviços postais iniciaram uma nova fase, passando o DCT à subordinação deste ministério. Além disso, os militares decidiram transformar, em 1969, o Departamento de Correios e Telégrafos na atual Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Com a criação da ECT, o general Rubem Rosado – até então presidente da empresa – foi substituído pelo coronel reformado do exército Haroldo Corrêa de Mattos. O objetivo do coronel Mattos era proporcionar à ECT uma gestão próxima da racionalidade técnica, adequando a empresa à lógica do setor privado. Para isso, o coronel contava com os instrumentos da

reforma administrativa de 1967, incorporada ao aparato legal por meio do Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967, segundo o qual as atividades do Estado seriam realizadas por entidades da Administração Direta (vinculadas à presidência da República e ministérios) ou indireta (órgão com natureza jurídica própria), como autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações.

Assim, o Decreto-Lei nº. 509, de 20 de março de 1969 – decreto de criação da ECT–, enfatiza o caráter empresarial da nova organização, alterando, portanto, o sentido de sua vinculação ao Estado e suas obrigações administrativas.

Com isso, os Correios passaram a transitar entre duas lógicas administrativas: uma empresarial e outra pública. Garantiu-se à empresa a manutenção de seu patrimônio como pertencendo integralmente à União. Além disso, garantiu-se autonomia à ECT para escolher – como na lógica empresarial – as estratégias de gestão que deviam guiá-la para, como em uma empresa privada, buscar a eficiência e o lucro em suas operações.

A criação da ECT não alterou significativamente a estrutura que já existia no DCT. Assim, a empresa continuou a funcionar com base nas Diretorias Regionais subordinadas à administração central, sediada em Brasília. Havia em 2011 vinte e oito Diretorias Regionais,[5] responsáveis por coordenarem as atividades operacionais e administrativas em cada estado da Federação. A administração central, subordinada desde a criação ao Ministério das Comunicações, dispunha de uma presidência e vice-presidências responsáveis por áreas específicas.

Para assessorar as Diretorias Regionais, foram criadas gerências para dar suporte aos negócios da empresa, como, por exemplo, a Gerência de Qualidade, de Relações do Trabalho, de Recursos Humanos etc. As atividades operacionais da empresa – captação, triagem e transporte, e distribuição domiciliária – estão subordinadas, no âmbito nacional, à

---

5 A empresa explica, em seu site oficial na internet, que "o Estado de São Paulo é dividido em duas diretorias: São Paulo Metropolitana, com atuação na capital e Baixada Santista, e São Paulo Interior, responsável pelos demais municípios. A Diretoria Regional de Brasília abrange o Distrito Federal e alguns municípios do interior do Estado de Goiás. As demais Regionais atuam na área correspondente aos limites geográficos dos respectivos Estados".

Vice-Presidência de Operações e às Gerências dos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas de cada diretoria regional.

A estrutura organizacional da ECT nesses moldes, apesar de algumas mudanças nas nomenclaturas, só foi alterada novamente durante o governo da presidente Dilma Rousseff.

Diante desses elementos, verifica-se que a transformação do DCT em ECT foi uma estratégia pioneira da ditadura militar no contexto internacional. A mudança concatena-se ao processo de corporatização, isto é, de desvinculação dos serviços postais dos departamentos de Estado e sua conversão em empresas públicas autônomas. No cenário internacional, como foi discutido no capítulo precedente, processo semelhante só seria realizado na maior parte dos países da OCDE a partir do final da década de 1980. Quais as repercussões dessas transformações para o mercado postal? É o que se discute na próxima seção.

O MERCADO POSTAL COM A CORPORATIZAÇÃO: DO MONOPÓLIO COMO "CASO DE POLÍCIA" AO LOBBY INTERNACIONAL

O Decreto-Lei nº. 509, de 1969, definiu em seu artigo 2º e inciso I a estrutura do mercado postal e o papel da ECT, responsável por "executar e controlar, em regime de monopólio, os serviços postais em todo o território nacional."[6] Também se regulamentou no Código de Processo Penal que aqueles que violassem o monopólio estariam sujeitos a prisões e multas. Em consequência disso, durante a década de 1970 os diretores da estatal empreenderam várias ações para coibir a violação ao monopólio.

Nesse sentido, em 1973 a *Folha de São Paulo* informava, em reportagem intitulada *Irregularidade na entrega de cartas*, que "Fiscais da Diretoria Regional da ECT suspenderam todas as atividades da Entregadora Carlos Pereira de Castro – uma das maiores da capital – que, utilizando-se do nome fictício de '*Servbank*', realizava o transporte paralelo de correspondências para três bancos". De acordo com a reportagem, "Essa é a primeira

---

6 O âmbito de atuação da ECT passou a ser também o mercado internacional a partir da Lei nº. 12.490, de 16 de setembro de 2011.

de uma lista de 20 entregadores já em poder do diretor regional da ECT, Coronel Adwaldo Cardoso Botto de Barros, que estão atuando na área da Capital, Santos, Campinas e São Bernardo como 'correio paralelo' a serviço de inúmeras firmas".

Interessante destacar que, além da criminalização da violação ao monopólio postal, as denúncias chegavam ao conhecimento da diretoria dos Correios por meio de denúncias anônimas. Isso resultava, como mostra a reportagem, em uma verdadeira investigação policial para combater a violação ao monopólio por parte dos integrantes das forças armadas que administravam a ECT.

Aparece também na reportagem um argumento que se tornou recorrente nas décadas seguintes: a possível relação de causalidade entre quebra do monopólio e falência da empresa. Nesse sentido, o coronel diretor da ECT afirmara que "a situação não está nada boa no setor, porque já estamos com os nomes de mais de 20 empresas que estão funcionando como 'correio paralelo' sem qualquer autorização, realizando um serviço exclusivo da EBCT". Assim, não é de se estranhar que em 1974 a Polícia Federal tenha indiciado um representante da empresa Mensageiro Bandeirante Ltda. por violação ao monopólio. (VIOLAÇÃO..., 1974)

Na década de 1970, houve inúmeros incidentes que exemplificam a disputa entre empresas privadas e a ECT, inclusive com possibilidade de prisão para empresários. (HABEAS-CORPUS..., 1975) Essa década, portanto, pode ser caracterizada como um período em que a violação ao monopólio era efetivamente um caso de polícia.

Os esforços para garantir o monopólio foram reforçados ao final da década, quando foi promulgada a Lei nº. 6.538, de 22 de junho de 1978, responsável pela regulamentação dos serviços postais nas três décadas seguintes e por estabelecer a competência da ECT e as diretrizes para o setor postal brasileiro. Por essa Lei Postal – como ficou conhecida – garantiu-se o monopólio postal aos Correios para os serviços de cartas, cartões postais, telegramas e malotes, possibilitando a livre concorrência somente na entrega dos objetos postais não reservados. Além disso, foram estabelecidas multas e até mesmo detenção para os que violassem a restrição de mercado.

A partir desse arcabouço legal, o monopólio foi reiterado e garantido à ECT. No entanto, na década de 1980 as transformações socioeconômicas reservaram uma nova disputa em torno da questão. Agora, seria preciso enfrentar as multinacionais que buscavam atuar no mercado postal brasileiro. Se na década anterior o monopólio se restringiu a um caso de polícia, os anos de 1980 impuseram aos Correios uma atuação também na esfera política para defesa do monopólio.

No início daquela década, multinacionais como DHL, World Courrier e Choise Air International começaram a atuar no mercado postal brasileiro, principalmente na remessa internacional de objetos postais. Para isso, no entanto, precisavam de autorização legal. Nesse sentido, em 1982 essas empresas obtiveram a aprovação de um projeto de lei na Câmara dos Deputados. Encaminhado ao Senado, ele só teve visibilidade quando já estava prestes a ser votado. A proposta era aprovar a abertura do mercado de malotes internacionais à concorrência, o que atendia aos anseios de multinacionais. De acordo com o Ministério das Comunicações, "a posição oficial é de total repúdio do projeto e pela manutenção do monopólio postal". (GOVERNO..., 1983) À época, empresas brasileiras de correios não pretendiam atuar na esfera internacional, o que evidencia que apenas os empresários estrangeiros pressionavam pela abertura do mercado nacional. O interesse pelo setor devia-se, evidentemente, à sua lucratividade, que também servia para a ECT subsidiar as tarifas domésticas.

Segundo o coronel Adwaldo Cardoso Botto de Barros, presidente da ECT até 1985, a disputa envolvia mais que grupos empresariais multinacionais, já que seus interesses eram reiterados pelo governo dos Estados Unidos em pressões ao governo brasileiro. (PRESIDENTE..., 1984) Todavia, compromissos foram firmados para a manutenção do monopólio até mesmo pelo presidente eleito Tancredo Neves. Apesar disso, as multinacionais continuaram a pressionar o governo brasileiro pela abertura do mercado internacional de malotes e algumas conseguiram autorização para atuar. Mesmo assim, o monopólio da ECT mesmo para transporte internacional de malotes foi garantido naquele momento.

Um episódio marcante que acirrou o embate entre ECT e as multinacionais ocorreu em 1989. Dando continuidade à lógica policial de combate à

violação ao monopólio, a estatal acionou a Polícia Federal em uma operação de fiscalização e combate à quebra do monopólio pelas empresas de "*air courier*". Na operação, cinquenta e três empresas foram autuadas por violar o monopólio e mais de quinze mil objetos postais foram apreendidos. (PF..., 1989)

Esse caso teve uma repercussão internacional. Na ocasião, a International Express Carriers Conference (IECC) – associação mundial que reunia, por exemplo, empresas como UPS, DHL, FEDEX, TNT etc. – convocou uma reunião extraordinária com a então Associação Brasileira de Empresas Courier (ABRAEC) para debater o caso. O intuito da IECC na ocasião era acusar o Brasil de ser contrário ao livre mercado e exigir retaliações dos governos dos Estados Unidos e da então Comunidade Econômica Europeia. A ABRAEC, no entanto, informou que conseguira convencê-los acerca da possibilidade de resolver o impasse no Brasil, sem necessidade de recorrer aos organismos internacionais. Para isso, agendaram-se reuniões e debates acerca do entendimento da Constituição Federal aprovada naquele ano sobre o assunto. Para a ABRAEC, outra operação similar por parte da ECT seria temerária, porque poderia desencadear disputas comerciais de âmbito internacional. Para a ECT, no entanto, ela só estava cumprindo o que garantia a legislação e, portanto, defendendo o monopólio postal. (CONFLITO..., 1989)

A década de 1980, assim, foi marcada pela disputa entre a ECT e multinacionais interessadas na quebra do monopólio de remessas internacionais de malotes, com eventuais acirramentos da disputa e envolvimento da Polícia Federal para coibir as violações. Essa década, entretanto, também assistiu à consolidação da presença de empresas postais transnacionais no Brasil que passaram a lutar, com estratégias políticas e econômicas, pelos seus interesses corporativos.

Não obstante os esforços da ECT para manutenção do monopólio postal, com a eleição do presidente Fernando Collor de Melo, em 1990, e com a adoção do "Plano Collor", levando à consequente abertura comercial brasileira, as empresas de *courier* obtiveram uma vitória parcial, podendo desde então atuar no segmento postal internacional. Como representante do projeto neoliberal, novas estratégias dos grupos corporativos dominantes passaram, a partir de então, a orientar as ações desse governo.

Com a abertura comercial, a expectativa das empresas multinacionais passou a ser a expansão de sua atuação no mercado postal brasileiro. Para os representantes dessas empresas, o tráfego postal poderia ser incrementado com a abertura às importações pelo governo Collor, o que favoreceria diretamente as empresas de *courier*. Essa era a previsão, por exemplo, da TNT Skypak International Express, cujo diretor executivo afirmou: "[...] as perspectivas em médio prazo são boas, porque com as novas medidas poderemos partir com mais força em busca da liderança do mercado". (STULMAN, 1990, p. 08) Apesar disso, a ECT, em 1992, continuava a solicitar à Polícia Federal a apreensão de objetos postais entregues em território brasileiro por empresas privadas que não trabalhassem com *courier*. Ainda naquele ano, diante de ação da ECT contra uma empresa paulista, ela questionou judicialmente a validade do monopólio postal da União em todos os segmentos de mercado. (EMPRESA..., 1992) Isso indica que já no início da década empresas atuantes no mercado postal brasileiro passaram a agir com mais desenvoltura no combate ao monopólio postal.

A partir da corporatização, a ECT também buscou ampliar suas estratégias mercadológicas, como será apresentado a seguir.

ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS

O coronel Haroldo Corrêa de Mattos, ao liderar o processo de transformação dos Correios, objetivava proporcionar à ECT mecanismos de gestão consoantes à lógica de mercado. Para isso, adotou o planejamento nas atividades de gestão da empresa e investiu em bancos de dados e em índices de produtividade do trabalho. Com isso, tentou diminuir a influência e apadrinhamento de antigos grupos políticos na ECT e criar uma linha de comando nacional. (VERGARA; CAVALVANTI, 1995a)

A ECT buscou ampliar, a partir de 1970, as opções de serviços prestados aos seus clientes, principalmente em relação aos serviços expressos, e oferecer serviços mais ágeis. Para viabilizar a estratégia, a ECT substituiu o transporte ferroviário pelo rodoviário, criando entroncamentos e linhas especiais para o transporte regional e nacional de carga postal. Ampliou o número de agências e o serviço de distribuição domiciliária.

Para agilizar o processo de encaminhado postal e atribuir-lhe uma lógica de endereçamento, criou o código de endereçamento postal – CEP – ainda em 1971.

As estratégias de marketing somam-se a essas mudanças, enfatizando a satisfação dos clientes e investindo nos programas sociais oficiais do governo federal ao prestar apoio por meio de sua logística e inserção pulverizada no país. A década de 1970 foi, portanto, de incremento nas atividades da ECT, sobretudo pela reformulação de seus serviços e ampliação da cobertura e abrangência nacional, além da padronização de serviços. Essas mudanças se estenderam pela década de 1980. Em 1982 foi criado o Serviço de Entrega Expressa (SEDEX) que, a partir de então, marcaria a identidade da empresa em decorrência da promessa de entrega em 24h depois da data de postagem nas principais capitais (padrão de entrega chamado D+1: dia da postagem mais um para entrega). (VERGARA; CAVALCANTI, 1995b)

Desde a década de 1970, a década do "milagre econômico" brasileiro, a evolução do tráfego postal vinha crescendo a taxas superiores a 18% ao ano. Nos anos 1980, no entanto, as taxas de crescimento postal se estabilizaram em 3,2% em decorrência da recessão econômica ocorrida no período, como mostram Vergara e Cavalcanti (1995c). Ao mesmo tempo, o congelamento dos preços pelo Plano Cruzado comprimiu as tarifas postais, diminuindo as receitas operacionais. Isso, por sua vez, reduziu os investimentos na empresa de 12% da receita, nos anos 1970, para menos de 3% na década seguinte.

Diante desse cenário, em seu plano estratégico para a década de 1990 a ECT alegou ser necessário diversificar sua atuação em segmentos alternativos à entrega de cartas, telegramas e encomendas, isto é, que a empresa investisse em outras fontes de receitas para além dos serviços sob reserva de mercado. Com isso, os Correios passaram a diversificar os seus serviços a partir das agências de atendimento e das possibilidades logísticas.

Assim, a ECT passou a oferecer diversos outros serviços em suas agências de atendimento (solicitação e entrega de passaportes, entrega de carteira nacional de habilitação, venda de fichas e cartões telefônicos, pagamento de benefícios sociais a partir de convênio com órgãos

governamentais etc.) e também a transportar produtos e mercadorias que até então não integravam suas atividades.

Com essas estratégias mercadológicas, a empresa conseguiu aumentar seu faturamento de US$ 890 milhões, em 1989, para quase US$ 1,5 bilhão em 1992. A despeito desse crescimento no faturamento, a ECT passou a alegar falta de recursos para continuar a investir na modernização e ampliação dos serviços. (VERGARA; CAVALCANTI, 1995c) Assim, ao adentrar a década de 1990, a ECT buscava estratégias e alternativas para incrementar a sua margem de faturamento para ampliar os investimentos. Ao mesmo tempo em que houve a busca pela diversificação das estratégias mercadológicas, as atividades de trabalho foram reorganizadas como forma de aumentar a produtividade e qualidade dos serviços.

A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO NO CONTEXTO DA DITADURA MILITAR

Nas décadas de 1940 e 1950, instituiu-se a triagem manual de correspondências nos Correios, organizando o trabalho operacional e mostrando o caminho para a estruturação das atividades nos centros de tratamento e distribuição nas décadas seguintes. Os métodos de trabalho no final da década de 1960, no entanto, eram tidos como ineficientes e obsoletos e o sucateamento das instalações somava-se ao quadro. (BARROS NETO, 2004)

O diretor da ECT na década de 1970, coronel Haroldo Corrêa de Mattos, tinha como missão soerguer a ECT a partir de transformações na estrutura e nos serviços da empresa. Para isso, contava não só com os instrumentos e aparatos técnico-administrativos como também com a lógica de poder militar que o acompanhou em suas atividades gerenciais.

Como mostrado até o momento, a transformação dos Correios em empresa pública foi importante não só por alterar a estrutura e forma de vinculação ao Estado, mas também por propiciar a adoção de estratégias norteadas pela lógica de mercado. Nessa direção, houve em um primeiro momento, portanto, a reformulação administrativa da empresa e, posteriormente, da área operacional. Nesse sentido, o coronel Haroldo Corrêa

de Mattos desencadeou o processo de estruturação e organização do trabalho na ECT na década de 1970.

Para realizar a estruturação e organização do processo operacional, a ECT contratou especialistas da área postal oriundos de empresas francesas, consideradas então as melhores do mundo. Foram realizadas quatro missões de trabalho pelos consultores postais franceses entre 1971 e 1977, sobretudo de funcionários das empresas Somepost e Sofrepost. Dois contratos foram assinados: o primeiro para diagnóstico global da situação do processo de trabalho e para avaliação técnica do serviço postal e o segundo para proposição de medidas de modernização.

Os consultores elaboraram relatórios acerca das condições encontradas na ECT à época e recomendaram mudanças nos procedimentos de trabalho. Além disso, prepararam a estruturação dos processos operacionais, momento em que transferiram o *know-how* que possuíam para técnicos e funcionários da ECT. (BARROS NETO, 2004; BOVO, 1997)

As missões e projetos de consultoria resultaram no Projeto Eco, assim denominado em decorrência de seus objetivos que precisavam ser "ecoados" por todas as áreas da empresa para iniciar uma "nova etapa nos serviços postais". Com esse projeto, toda a estrutura operacional e administrativa da ECT foi repensada, o que resultou em 28 relatórios, indicando como os serviços postais deveriam ser concebidos e realizados.

Um dos aspectos ressaltados nesses relatórios, segundo Bovo (1997, p. 39), é a enorme dependência que os serviços postais têm da mão de obra operacional. Os consultores das missões francesas, ao se depararem com o contingente de mão de obra na ECT, fizeram as seguintes considerações:

> [...] o correio é, antes de tudo, uma empresa de mão-de-obra que, com exceção do setor de transportes, necessita muito mais de homens do que de máquinas; o funcionário do guichê será insubstituível ainda por muito tempo e no momento não vemos que substituto dar ao carteiro. Somente os grandes centros de triagem começam a ser dotados de poderosos meios mecânicos e automáticos, tais como transportadores aéreos ou esteiras, máquinas de triar cartas ou encomendas etc.

E complementam: "É importante assinalar que, apesar da utilização mais freqüente de máquinas de triar, no futuro a distribuição postal

continuará dependendo do elemento humano". E por fim concluem: "Com efeito, para as tarefas de entrega a domicílio, o homem não pode ser substituído pela máquina." (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 39)

Diante dessas análises acerca da força de trabalho nos serviços postais, os consultores franceses e os técnicos da ECT focaram seus esforços na apresentação de estratégias de gestão que não necessitassem, imediatamente, de mediação por processos mecanizados ou automatizados. Todavia, a mecanização e a automação só tomariam vulto na década de 1990. No contexto da década de 1970, as intervenções gerenciais visavam, portanto, a adoção de métodos de gestão focados no controle, disciplina e racionalização da força de trabalho.

Nesse sentido, os relatórios produzidos expressam a concepção ideológica e gerencial que seria adotada na ECT. De acordo com as análises realizadas,

> Uma organização racional do trabalho constitui o meio mais seguro para se fazer economias, pois ela acarreta a supressão de trabalhos inúteis. (Grifo nosso)
>
> A organização científica do trabalho tem outra finalidade, obter o melhor rendimento com o mínimo de esforço e ao menor custo. (Grifo nosso)
>
> O estudo do funcionamento e da organização da maior parte do centro de triagem do país permitiu constatações passíveis de serem utilizadas na construção de uma organização racional de um centro de triagem de média importância [...]. (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 47, grifo nosso)

Ao adotar essa concepção de racionalização do processo de trabalho, vinculada à administração científica e consoante aos processos de rotinização adotados então pelos empresários brasileiros (FLEURY, 1983), os consultores franceses e os técnicos da ECT alinhavam-se ao lado do processo de racionalização da produção que ocorria no Brasil desde a década de 1960 e que se intensificou na década de 1970, de acordo com Fleury e Vargas (1983). Nessa década, as empresas brasileiras racionalizavam o seu processo de produção ao introduzirem técnicas consoantes ao modelo taylorista

de organização do processo de trabalho. O taylorismo é, como argumentam Braverman (1987) e Perrot (1989), o ápice de um processo social que objetivava impor o controle, a ordem e a disciplina sobre os trabalhadores.

A partir da concepção taylorista que orientava os consultores franceses e os técnicos da ECT, as seguintes análises foram feitas sobre o processo de trabalho:

> Por falta, às vezes, de documentos escritos e freqüentemente pela ausência de fiscalização e de autoridade dos chefes de turma os horários de fechamento são deixados à iniciativa dos servidores. [...] A simples presença de monitores de triagem no centro, após um período de formação e recebendo todo o apoio das autoridades hierárquicas, poderia eliminar maus hábitos contraídos durante anos pelo pessoal, entregue até então à sua própria vontade. [...] na maioria das vezes o carteiro era o único funcionário que sabia exatamente como era feita, na verdade, a distribuição externa. [...] O encaminhamento a ser dado a uma correspondência e a lista das malas a ser formada não devem ser deixadas à iniciativa dos funcionários do centro de triagem. (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 44-45, grifo nosso)

Em relação ao serviço do carteiro, cuja participação no contingente de funcionários da empresa era dos maiores, as atividades foram reelaboradas a partir das análises referentes à tarefa, como se observa nos seguintes excertos:

> [...] (a) organização e definição de itinerários de distribuição externa, que não deveriam ficar mais a critério dos carteiros, visando criar na clientela o hábito de ver o carteiro passar numa hora certa, dando à Empresa a possibilidade de controlar o funcionamento da distribuição externa. [...] Em nenhuma hipótese, esta lista é deixada a critério do carteiro. [...] itinerário: não tendo sido organizado, ele era determinado diariamente pelo carteiro. (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 45, grifo nosso)

Este último excerto indica o que não deveria acontecer em nenhuma hipótese: deixar ao carteiro o controle das atividades de trabalho. Sendo assim, é possível visualizar como o processo de estruturação e organização do trabalho na ECT foi conduzido na década de 1970. Tal análise dos consultores e formuladores do processo de gestão decorre do princípio

taylorista que combatia a iniciativa do trabalhador e indicava a necessidade de se estabelecer uma separação entre o trabalho dos operários responsáveis pela execução das atividades produtivas e o trabalho dos responsáveis por conceber a organização do processo de trabalho. Essa concepção taylorista não ficou só no plano formal, mas transferiu todo o controle do processo produtivo às mãos da gerência, que passou a estipular, a partir de então, o controle e a fixação de cada fase da organização do trabalho, principalmente a maneira de executar as atividades de trabalho. (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004)

Esse controle do trabalho, de acordo com a lógica taylorista, ficaria a cargo de um corpo gerencial específico, que realizaria o planejamento de todas as demais atividades de produção, baseava-se nos estudos de tempo de cada atividade. Para o taylorismo, além da expropriação do saber operário, era necessário controlar o ritmo e a intensidade do trabalho por meio de uma "análise científica". Dessa forma, um tempo padrão poderia ser estabelecido e considerado o "tempo ótimo" para cada atividade de trabalho. (BRAVERMAN, 1987; FARIA, 2004)

A partir disso, a ECT estabeleceu uma nítida separação entre o trabalho de execução e o setor responsável pela concepção das atividades de trabalho. Uma separação, portanto, entre execução e concepção. Assim, tornou-se necessária uma transferência do conhecimento dos trabalhadores sobre o processo de trabalho para os gestores da empresa, como prescrito no caso dos carteiros. Com essa lógica, os carteiros passaram a ter suas tarefas regulamentadas e controladas pela gerência responsável por conceber e determinar a rotina de trabalho.

Nesse período de estruturação da ECT, departamentos e gerências foram criados, em um processo que ampliava e diversificava a área de concepção do processo de trabalho. Consoante a isso, criou-se a Assessoria de Planejamento e Controle (APC), que ficou subordinada diretamente à Assessoria de Planos e Desenvolvimento (APD), situada em Brasília, na Administração Central. Além disso, em cada diretoria regional foi criado um setor de planejamento. (BOVO, 1997)

A APD não era somente mais uma gerência ou departamento, mas um órgão responsável por realizar diversos estudos, reorganizar e racionalizar

o processo de trabalho. Dentre os estudos realizados pela APC, destaca-se o estudo de tempos e movimentos, de fundamental importância na modificação da cadência do trabalho nos Correios. Assim, verifica-se, a partir disso, a preocupação presente nos relatórios acerca da produtividade, do ritmo e do controle do trabalho:

> A organização do trabalho tem outra finalidade, obter o melhor rendimento com o mínimo de esforço e ao menor custo. Por isso, todos os fatores elementares do trabalho devem ser dissecados e estudados, o que exige comparações estabelecidas através de medidas. Essas medidas são exprimidas pelos 'índices' ou 'coeficientes' de rendimentos.
>
> A velocidade média de caminhada deve ser apreciada em cada cidade e em cada setor por uma série de acompanhamento de carteiros com capacidade física normal. (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 47)

Diante disso, a ECT implantou o estudo e controle do tempo da seguinte maneira:

> - decomposição dos trabalhos em elementos simples, isto é, a análise detalhada de todos os movimentos do trabalho. Isto se dá de forma esquemática e é denominada de fluxograma;
> - registro do tempo para realização de cada movimento, por meio de um cronômetro e um contador de objetos; e
> - determinação de um índice (ou coeficiente) para cada movimento. Esse índice expressa quanto tempo um funcionário leva para efetuar as operações (existe um índice para cada operação). De acordo com o estudo padroniza-se o tempo médio observado ou impõe-se novo tempo para realizar cada movimento.
>
> Esses índices serão empregados para determinar o número de trabalhadores necessários em cada unidade de trabalho. É a chamada dotação de pessoal. O número de funcionários lotados jamais pode ultrapassar a dotação de cada unidade de trabalho. A dotação é calculada por meio da relação: quantidade de objetos manipulados versus índices dos movimentos a eles relacionados. Chega-se, assim, a um total de horas para a unidade de trabalho em questão e divide-se pela jornada de trabalho. Tem-se o número de trabalhadores necessários. (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 49)

Com isso, o que fica evidente na análise referente à busca pela separação entre execução e concepção do trabalho, além do controle do tempo e da intensidade do trabalho, é a origem e inspiração dos procedimentos nos princípios da administração científica. Esse estudo dos tempos e movimentos no taylorismo – e na ECT – visava alcançar o "rendimento ótimo", como dizia Taylor (1989), de cada trabalhador. Segundo Braverman (1987), "rendimento ótimo" no taylorismo se baseia unicamente nos critérios fisiológicos, referindo-se somente ao que o corpo físico pode suportar. Esses princípios proporcionaram uma nova dimensão ao controle fabril, de acordo com Braverman (1987, p. 86), já que o taylorismo "[...] elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado".

Corrobora-se essa análise quando se observa que a ECT criou uma nova função para integrar o quadro de funcionários nas unidades operacionais, o supervisor operacional, que ficou encarregado de fiscalizar o trabalho no interior desses espaços, como o serviço dos carteiros e operadores de triagem e transbordo dentro dos Centros de Distribuição Domiciliária, e mesmo o trabalho externo de distribuição de objetos postais. Esse supervisor, portanto, que visa controlar e fiscalizar as atividades de trabalho de funcionários lotados no "chão de fábrica" assemelha-se ao capataz preconizado pelo taylorismo para controlar o processo produtivo.

A ECT, como forma de reiterar o controle sobre os procedimentos de trabalho e averiguar se as unidades operacionais estavam efetivamente cumprindo com o que havia sido prescrito pelos departamentos de concepção, resgatou o trabalho da Inspetoria Regional – órgão que já existia em 1930 no Departamento de Correios e Telégrafos (DCT) – e reformulou suas funções, adequando-as às novas funções de supervisão das unidades operacionais.

À Inspetoria Regional coube o papel de censor e "conselheiro", já que deveria verificar os procedimentos de execução do trabalho e, ao mesmo tempo, propor mudanças, informar, "aconselhar" os gestores de unidades operacionais para que cumprissem as normas estabelecidas da forma mais conveniente e conforme o prescrito, além de mostrar como realizar tais procedimentos. Passou-se à responsabilidade da Inspetoria também a fiscalização

do trabalho dos chefes de unidades operacionais a fim de verificar se eles desempenhavam suas funções de forma satisfatória, ou seja, se estavam cumprindo as decisões elaboradas pelas equipes dos departamentos de concepção da empresa, além de verificar assuntos relacionados aos problemas financeiros, materiais, sindicâncias e problemas com correspondências (como, por exemplo, investigar atrasos e violações de correspondências).

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA FASE DE CORPORATIZAÇÃO

Quando a ECT foi criada em 1969, os princípios da reforma administrativa expressos no Decreto-Lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967, já estavam em vigor. Com isso, os Correios tornaram-se parte da administração pública indireta e, assim, passaram a contratar os funcionários no regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Dessa forma, os novos funcionários contratados pela ECT passaram a ser regidos pela legislação trabalhista e previdenciária, cabendo à Justiça do Trabalho a resolução de seus conflitos trabalhistas.

Tal fato teve como implicação uma transformação que só seria repetida no universo postal mundo afora na década de 1990: o reposicionamento dos funcionários dos Correios, que deixaram de estar vinculados ao regime do funcionalismo público e foram submetidos à CLT, ou seja, à lógica privada das relações empregatícias. Com isso, os trabalhadores dos Correios tornaram-se empregados públicos. À época, isso eliminou a obrigação da estatal de realizar concursos públicos ou seleções externas para contratação de seus funcionários. Esta situação perdurou até a Constituição de 1988, quando novamente concursos públicos ou seleções externas tornaram-se necessários para a contratação da força de trabalho para instituições da administração pública indireta.

Dessa forma, os novos funcionários contratados pela ECT passaram a ser regidos pela legislação trabalhista e previdenciária, cabendo à Justiça do Trabalho a resolução de seus conflitos trabalhistas. Por outro lado, as exigências referentes aos servidores públicos continuaram a ser demandadas dos funcionários como, por exemplo, a proibição em acumular cargos públicos, aspecto típico da administração pública; além disso, os

funcionários dos Correios foram proibidos de constituir sindicatos, apesar de serem regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho. Dessa maneira, a ECT se converteu em uma entidade pública de direito privado com oscilações quando se trata de suas obrigações e/ou direitos.

A partir de 1969, portanto, a ECT passou a contratar os funcionários pelo regime CLT e a apresentar dois grupos de funcionários em seus quadros: os funcionários do antigo DCT regidos pelo Estatuto do Funcionalismo Público Federal (Lei nº. 1.711, de 28 de outubro de 1952) e os contratados vinculados à CLT.

A existência de dois regimes de trabalho e os problemas decorrentes levou a empresa a formular e implantar em 1974 o primeiro Plano de Cargos e Salários, objetivando principalmente transferir os trabalhadores do antigo DCT para o regime celetista. Caso não aceitassem a proposta da empresa, seriam transferidos para outros órgãos da administração pública ou mesmo aposentados com vencimentos proporcionais ao tempo de trabalho. O primeiro plano de cargos e salários objetiva, portanto, unificar o regime de trabalho para, com isso, melhor gerenciar a força de trabalho. Cabe destacar que, com isso, a estabilidade no emprego se tornou inexistente para os antigos funcionários regidos pelo Estatuto do Funcionalismo Público Federal, facultando a livre demissão e contratação ao aderirem ao regime celetista. (BOVO, 1997) Com isso, a força de trabalho na ECT evoluiu da seguinte maneira entre 1969 e 1976:

TABELA 1 – EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO 1969 – 1976

Ano	Estatutário	CLT	Total
Dezembro 1969	57.457	6.083	63.540
Dezembro 1970	55.927	7.385	63.312
Dezembro 1971	54.565	9.771	64.336
Dezembro 1972	51.189	12.855	64.044
Dezembro 1973	57.528	17.201	74.729
Dezembro 1974	59.065	24.832	83.897
Dezembro 1975	2.727	50.468	53.195
Dezembro 1976	0 (zero)	54.133	54.133

Fonte: Departamento de Planejamento e Atendimento de Gestão de Pessoas – dados internos.

Bovo (1997) explica que a ECT tentou desde a sua criação mudar o regime de trabalho dos funcionários para o celetista – ou emprestá-los a outros órgãos do governo. Por isso, segundo esse autor, em 1972 só 65,97% dos funcionários da ECT estavam diretamente vinculados às atividades da empresa.

A situação na ECT mudou com a aprovação da Lei nº. 6.184, de 11 de dezembro de 1974, que garantiu aos estatutários que aderissem ao regime celetista a contagem do tempo trabalhado como funcionário público para a aposentadoria. (BOVO, 1997)

A eliminação do concurso público na ECT possibilitou, no contexto da ditadura militar e dos planos de organização dos processos de trabalho, a implementação de políticas de recrutamento e seleção baseadas nos princípios da administração científica visando à seleção do "candidato adequado" às estratégias de racionalização. (BOVO, 1997)

Em 1987 a ECT reformulou e implantou um novo Plano de Cargos e Salários e de Benefícios e Vantagens, tendo como pano de fundo o processo de estruturação das atividades operacionais. O principal destaque da reformulação está na unificação do cargo de carteiro. Até então, os carteiros eram organizados em quatro tipos: o carteiro lotado em centros de distribuição; o carteiro SERCA – responsável pela distribuição e coleta de encomendas expressas e malotes; o carteiro SEED – responsável pela distribuição de documentos oficiais; e o mensageiro, que atuava na área telegráfica. Com a unificação destes cargos, passou a existir apenas o cargo de carteiro, sendo os funcionários lotados em unidades operacionais segundo as atividades de distribuição, coleta e entrega de objetos postais.

Como parte das ações de treinamento e formação da força de trabalho, foram ministrados cursos de curta e média duração com os propósitos de melhorar a qualidade, aperfeiçoar e especializar os trabalhadores em suas operações na década de 1970. Eram treinamentos para o desempenho das funções. Segundo o coronel Mattos, de acordo com Vergara e Cavalcanti (1995a, p. 97), nas "[...] tarefas rotineiras não cabia a improvisação ou a criatividade do empregado, sob pena de perderem-se a agilidade, a uniformidade e a qualidade dos serviços prestados". Com isso, constata-se que o

treinamento ministrado aos funcionários das atividades operacionais integrava uma concepção de trabalho alinhada ao mecanicismo taylorista.

Em 1971, para a formação de gestores, foi criado o Curso de Administração Postal em convênio com a PUC/RJ, que formou cinco turmas até 1978, totalizando 184 administradores postais. Como desdobramento, em 1978 a ECT criou a Escola Superior de Administração Postal (ESAP) com o objetivo de formar uma "elite de funcionários altamente capacitados para os postos de maior responsabilidade da Empresa", como "funções de Chefia, de Gerência, de Assessoria e atividades de Planejamento nos diversos órgãos da Administração Central e das Diretorias Regionais". (BARROS NETO, 2004, p. 77) A ESAP formou até 1999, quando as atividades foram interrompidas,[7] mais de 1350 alunos.

Os alunos da ESAP, selecionados por meio de concurso, passavam também por um criterioso exame médico para admissão, semelhante ao que ocorre em instituições militares. Além disso, o curso funcionava em horário integral durante três anos, servindo como instrumento de disciplina e socialização de pares. Tratava-se de uma escola com o intuito de formar as lideranças da empresa conforme os que já administravam, isto é, conforme a lógica militar.

Nessas escolas, o que mais importava não eram as disciplinas cursadas, mas a socialização pela qual passavam os alunos/gestores, atualizando a diferenciação entre os níveis hierárquicos da empresa, refazendo a distância entre os líderes da organização e os demais trabalhadores que não pertenciam a essa "elite". A socialização dos novos funcionários com base nesses padrões era apenas, assim, questão de enquadramento pela convivência. Todos os novatos precisavam aceitar os valores compartilhados e se tornarem reprodutores das práticas de gestão vigentes, permitindo a reprodução dos comportamentos e práticas autoritárias na ECT e influenciando os rumos das relações de trabalho, como será mostrado a seguir.

---

7 Os cursos da ESAP não eram reconhecidos pelo Ministério da Educação como graduação. Em 2005, um convênio com a Universidade de Brasília possibilitou a criação da habilitação em Administração Postal no curso de Administração, marcando a retomada, em novos moldes, da proposta.

RELAÇÕES DE TRABALHO E O SURGIMENTO DAS ASSOCIAÇÕES SINDICAIS NA DÉCADA DE 1980

O processo de organização e estruturação das atividades de trabalho na área operacional da ECT foi realizado em um contexto em que até mesmo os diretores dos Correios eram integrantes das Forças Armadas. Isso permitiu que as características dos métodos de organização do trabalho de inspiração taylorista encontrassem terreno propício em decorrência do autoritarismo militar.

Autoritarismo tipificado no número crescente de punições aplicadas no período pelas Inspetorias Regionais e pelos gestores das unidades operacionais, que visavam justamente enquadrar os trabalhadores da empresa na nova concepção de trabalho. (BOVO, 1997)

Os casos a seguir, relatados por funcionários da empresa, exemplificam as práticas autoritárias nas relações de trabalho nos Correios no contexto da ditadura militar:

> Assim que os militares assumiram os correios a coisa ficou preta. Todo mundo tinha que trabalhar mesmo, não se tolerava mais atrasos, era muita pressão. Eu era um funcionário que tomava conta dos colegas lá na Vila Mariana, um cargo informal. De repente, um dia, o coronel me chama e mais todos aqueles que por algum motivo foram indicados como de confiança. Ele nos reuniu e disse que agora éramos monitores, que íamos tomar conta mesmo dos colegas de verdade, que tudo de errado tinha que ser informado. Eu pedi licença e falei que não queria, que preferia continuar a entregar cartas. O coronel disse, na frente de todo mundo, gritando, que quem manda agora sou eu, você só obedece e vai fazer o que eu estou mandando, seu FDP! Fiquei com vergonha e medo de ser preso ou alguma coisa parecida, mas aí tudo começou a melhorar, recebi aumento já no mês seguinte, depois fui fazer curso de supervisor, tudo ficou muito melhor do que era. Depois daquele dia nunca mais tive coragem de falar nada! (BARROS NETO, 2004, p. 71)

Há ainda os seguintes depoimentos que tipificam as práticas de gestão nos Correios sob os militares:

> Um dia o coronel (Diretor Regional de São Paulo na década de 70) chegou no meu CDD (Centro de Distribuição Domiciliária) para uma visita. Para meu azar, os carteiros já tinham saído para a rua, mas tinha ficado

> em cima de uma bancada um montinho de cartas. O coronel me perguntou o que era aquilo e eu disse que eram cartas que provavelmente algum carteiro tinha esquecido. Pra quê! O homem disse 'negão, segura na broxa porque vou puxar a escada' e no dia seguinte recebi o comunicado que estava dispensado da chefia e transferido para Sorocaba. Rodei o interior todo, sem chefiar mais nada, [...]. Com os coronéis era assim, a gente tinha que saber de tudo e fazer tudo certinho, se não, dançava feio. (BARROS NETO, 2004, p. 71)

As práticas autoritárias também ampliaram o número de punições ao impedir as ações reivindicatórias dos trabalhadores:

> Teve uma vez, acho que era final de 79, que prometeram para nós um aumento que não veio, aí o pessoal resolveu fazer um abaixo-assinado questionando a empresa sobre o tal aumento e mandamos para a GAP [na época era a Gerência de Administração de Pessoal]. Três dias depois todo mundo do setor foi mandado embora. (BARROS NETO, 2004, p. 71)

Diante desses depoimentos, verifica-se que a reorganização do trabalho foi realizada em um momento em que as relações de trabalho na ECT estavam baseadas no autoritarismo militar. A lógica militarista que valoriza e enfatiza a disciplina, a ordem e a hierarquia tornaram-se parte das práticas cotidianas, presente em todo o processo operacional e organizacional da empresa. Com isso, contestações às ordens e às rotinas de trabalho eram não apenas ignoradas, mas combatidas e perseguidas pelos gestores. Elementos que ensejam práticas rotineiras e autoritárias de gestão pelo mecanismo do poder militar, sem necessidade de consenso ou hegemonia; uma legitimidade garantida, portanto, pela força.

É importante ressaltar que essas práticas foram implantas nos Correios com uma clara noção de hierarquia e rígida disciplina, segundo Barros Neto (2004). De acordo com esse autor, durante muito tempo as punições eram utilizadas para intimidar e pressionar coletivamente os funcionários. Isso fica claro ao se notar que ao punir um funcionário a penalidade que lhe era aplicada era divulgada nos meios de comunicação interna da empresa, além de ser lida em voz alta para todos os empregados do setor de trabalho do funcionário punido e afixada nos quadros de aviso das unidades de trabalho. Segundo esse autor, era prática comum

na empresa durante o regime militar o discurso relacionado ao dever do funcionário de sempre obedecer e somente depois questionar.

Com isso, visualiza-se que a constituição de uma disciplina fabril baseada no *ethos* militar estava presente na ECT assim como estivera nas fábricas do século XIX, como nos mostra Perrot (1989).

Nesse contexto, o salário pago pela ECT aos trabalhadores de nível básico (carteiros, mensageiros e executantes operacionais) e estabelecido no PCCS de 1974, segundo Bovo (1997), correspondia a 2,46 salários mínimos à época, caso fossem considerados os estados da Federação que pagavam o maior salário, ou seja, 3,48 salários mínimos, caso fossem considerados os menores. De acordo com os levantamentos de Barros Neto (2004), não houve a recomposição do salário dos trabalhadores no final da década de 1970 e, principalmente, nos anos de 1980, o que diminuiu o poder de compra dos funcionários da ECT. Ao mesmo tempo, a rotatividade dos trabalhadores da ECT aumentou significativamente, sobretudo entre 1984 e 1987.

O aumento da rotatividade relaciona-se, também, a outro fenômeno: o crescente aumento das mobilizações sindicais ocorridas no período.[8] Os trabalhadores da ECT, assim como os demais servidores públicos, estavam proibidos de se sindicalizarem e, juridicamente, manifestarem-se por meio de greves pela Constituição de 1967 – promulgada, portanto, pela ditadura militar.

Não obstante, os funcionários da ECT organizavam-se em associações. Os movimentos reivindicatórios na ECT remontam a 1979, quando foi registrado um protesto pela recomposição salarial, melhoria no atendimento médico e direito à criação de um sindicato. No entanto, só conseguiram a demissão dos trabalhadores que assumiram explicitamente a direção do movimento. (BOVO, 1997)

Em 1985, no entanto, foi registrada a primeira greve dos ecetistas em São Paulo, sendo seguida por outros estados da Federação, por reajuste salarial. Nesse ano, ocorreram duas greves: em março e maio. Dentre outras consequências do movimento destacam-se cerca de três mil demissões e o

8 A década de 1980 assistiu ao protagonismo de “novos atores sociais”, dentre os quais se incluem os sindicatos. Cf. SADER, 1988.

fechamento de algumas associações dos trabalhadores. Em 1986 foi registrado outro movimento grevista, reivindicando jornada de trabalho de 48 horas semanais com sábado livre, readmissão dos demitidos[9] e manutenção do monopólio estatal.[10] No ano seguinte houve novamente uma greve, mas a maior da categoria ecetista foi registra em 1988, de 12 de julho a 11 de agosto, por reposição salarial, alcançando parcialmente o pleito. (BOVO, 1997)

A proibição constitucional do direito de greve e o autoritarismo dos gestores da ECT à época levaram à demissão maciça de trabalhadores grevistas e até mesmo à recusa em receber a pauta de reivindicações em 1986, segundo Bovo (1997).

Em 1988, com a promulgação da nova Constituição Federal, no entanto, o direito de greve foi estendido aos trabalhadores das empresas públicas e, por conseguinte, aos funcionários da ECT. Com isso, naquele mesmo ano foram criados os sindicatos estaduais da categoria a partir das associações e a entidade com representação nacional: Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares (FENTECT).

Ao final da década de 1980, a qualidade dos serviços nos Correios deteriorou-se bastante em decorrência das demissões e da impossibilidade de realizar novas contratações e treinamentos dos funcionários conforme as necessidades.

Apesar disso, a ECT informa que em 1984 o Instituto Gallup apontou a empresa como a de maior credibilidade no país, fato que teria sido reiterado em pesquisa de 1987, que atestou o alto índice de pontualidade e qualidade dos serviços prestados, além de obter o prêmio de melhor empresa em termos de produtividade pela *Revista Exame* em sua edição "Melhores e Maiores".

Nessa época, já ecoava fortemente no Brasil o discurso da reestruturação produtiva e da liberalização, o que direcionou as estratégias gerenciais acionadas a partir de então pelos gestores públicos e pela ECT. Ao mesmo

---

9 As demissões criaram, nas décadas seguintes, reivindicações para anistiar os trabalhadores perseguidos e demitidos durante as greves.

10 À época, empresas de *courier* tentavam entrar no mercado postal brasileiro, como discutido na seção 2.2. A defesa do monopólio será uma bandeira presente em todos os movimentos reivindicatórios nas décadas seguintes.

tempo, o setor postal internacional já havia iniciado os processos de reestruturação dos marcos regulatórios. É nesse contexto que a ECT adentra os anos de 1990, quando projetos para reestruturação da estatal e do sistema postal brasileiro estariam nas estratégias do governo federal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A criação da ECT em 1969 foi uma ação, à época, única no contexto internacional. Somente na década de 1980 foram desencadeados processos para transformar departamentos de correios em empresas públicas.

A diferença substancial entre os dois momentos está na intensidade do processo e na velocidade das mudanças. Os países que iniciaram a reforma de seus serviços postais na década de 1980 fizeram as reestruturações nos modelos organizacionais dos correios já considerando a liberalização de mercado e a privatização do sistema.

Ao voltarmo-nos para o cenário nacional para compreender o setor postal brasileiro, deparamo-nos com uma situação bastante diversa, que na década de 1970 já se configurava, efetivamente, como uma empresa pública herdeira do antigo Departamento de Correios e Telégrafos.

De forma esquemática, o quadro 3, a seguir, sintetiza as principais diferenças entre o Departamento de Correios e a ECT:

QUADRO 3 – PRINCIPAIS ALTERAÇÕES COM A CORPORATIZAÇÃO DA ECT EM 1969

Departamento de Correios e Telégrafos	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Vinculado à Administração Pública Direta	Órgão da Administração Pública Indireta
Órgão estatal	Empresa pública (integralmente do Estado)
Funcionários públicos estatutários	Empregados públicos celetistas (sem concurso para ingresso até 1988)
Transporte de cartas e encomendas	Diversificação dos serviços: cartas, encomendas, serviços expressos (SEDEX), etc.
Ausência de autonomia administrativa e gerencial	Garantida a autonomia gerencial e administrativa; Introdução da administração científica dos processos de trabalho.
Monopólio de cartas	Regulamentação de serviços monopolizados em 1978: cartas, encomendas, telégrafos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os trabalhadores, a criação da ECT também significou profundas mudanças. Dentre elas, os funcionários passaram a ser regidos pela

Consolidação das Leis do Trabalho. Com isso, os concursos públicos foram suspensos e retomados somente com a Constituição de 1988, o que propiciou a livre contratação e demissão.

Concomitantemente, a ECT expandiu a oferta de serviços com a criação de serviços de remessas expressas e ampliou as parcerias com órgãos da administração pública para prestação de serviços nas agências. Ao mesmo tempo, combateu a violação ao monopólio postal, inclusive acionando os instrumentos legais e policiais quando cabíveis e denunciando as manobras, nos anos 1980, de multinacionais interessadas em atuar em segmentos do mercado postal nacional.

Na década de 1970 houve a estruturação da organização do processo de trabalho e a incorporação de princípios da administração científica por meio do Projeto Eco, visando aumentar a produtividade e a eficiência do trabalho. O objetivo foi alcançado e a estatal foi agraciada com prêmios que passou a receber pela qualidade dos serviços prestados já na década de 1980.

As relações de trabalho no contexto da ditadura militar, no entanto, foram marcadas pelo autoritarismo dos gestores militares. As punições dos movimentos reivindicatórios e dos trabalhadores que questionavam as prescrições das tarefas resultaram em demissões em massa e na alta rotatividade dos trabalhadores, sobretudo operacionais.

Por um lado, isso significa que as ações das associações dos trabalhadores foram fortalecidas e, no contexto dos novos movimentos sociais, deixaram de ser atores coadjuvantes no processo de modernização da ECT. Ao mesmo tempo, contudo, a qualidade dos serviços operacionais começou a declinar. Juntamente com isso, o lucro da estatal passou a ser considerado insuficiente, no final da década de 1980, para aumentar os investimentos necessários.

Na década de 1990, as transformações postais no contexto internacional influenciaram as estratégias governamentais para o setor postal brasileiro, como será discutido no próximo capítulo.

A reestruturação do setor postal brasileiro: regulação, modelos organizacionais e modernização na virada do milênio (1994-2011)

A ECT passou por várias transformações entre 1994 e 2011. Foram propostas e mudanças iniciadas durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e que influenciaram as decisões e estratégias para o setor postal durante os governos dos presidentes Luís Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff.

Nesse sentido, analisam-se neste capítulo as propostas e as mudanças ocorridas entre 1994 e 2011 na regulação do sistema postal brasileiro, no modelo organizacional da ECT e nas estratégias mercadológicas da estatal. Por fim, discute-se a relação entre política e gestão na ECT durante o período para tratar da "crise dos Correios" durante o segundo mandato do governo Lula, sendo a análise desdobrada até o governo da presidente Dilma Rousseff.

Durante o governo do Partido dos Trabalhadores (PT), quais foram as estratégias governamentais para a ECT? Em que se diferenciam das propostas do governo de Fernando Henrique Cardoso? Há continuidades ou rupturas nas estratégias para o setor postal entre 1994 e 2011?

Busca-se, assim, compreender as permanências e mudanças nas estratégias para o setor postal no período e como as estratégias políticas dos blocos no poder repercutiram nas transformações do setor. São essas questões que perpassam as discussões apresentadas neste capítulo.

O SETOR POSTAL BRASILEIRO DURANTE O GOVERNO FHC: PROPOSTA DE NOVO MODELO ORGANIZACIONAL PARA UM NOVO MARCO REGULATÓRIO

Ao iniciar o mandato em 1994, o presidente Fernando Henrique Cardoso tomou medidas de grande impacto na ordem econômica brasileira e na estrutura de Estado. Nesse sentido, o setor de telecomunicações foi priorizado e parte das ações previstas para a área – incluindo o setor postal – foi apresentada em 1995, na primeira versão do Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal (PASTE).

O PASTE estabeleceu as diretrizes que seriam seguidas pelo governo Fernando Henrique Cardoso nas telecomunicações e no setor postal. Tratava-se de uma mudança planejada, inicialmente, para a modernização da infraestrutura e do sistema gerencial e, posteriormente, possível privatização dos setores, como ocorreu com as telecomunicações. São dois processos, portanto, articulados e aparentemente paradoxais: se moderniza o setor e, em seguida, o privatiza. A explicação oficial para isso, todavia, justifica a modernização antes de quaisquer medidas de privatização para viabilizar possível sobrevivência dos operadores estatais em um mercado aberto.

Os investimentos previstos no PASTE contemplavam programas, metas e projetos de recuperação e ampliação das telecomunicações e dos serviços postais. Os investimentos iniciaram-se ainda em 1995. O PASTE já previa investimentos até 1999, com a possibilidade de estendê-los até 2003. Isso significa que o governo FHC planejou reformular e reestruturar os setores como parte de seu plano de governo. As metas deveriam ser concluídas no primeiro mandato (como ocorreu com a privatização das telecomunicações em 1998) e também durante o segundo mandato (prevendo-se a reforma do setor postal).

A modernização postal estava baseada no aumento da oferta de serviços, na modernização tecnológica e na consolidação e ampliação do papel social dos Correios como agente prestador de serviços públicos. Para isso, o discurso de posse do ministro das Comunicações do primeiro mandato de FHC, Sérgio Motta, já prenunciava quais seriam as principais diretrizes do governo:

> *Formulação de um amplo programa de investimentos para o período 1995/1999, com enlace até 2003*, a ser executado pelas empresas do setor de comunicações — públicas e privadas —, condizente com o elenco de diretrizes e metas traçadas para os serviços de telecomunicações e postais. [...]. *Implementação de novo modelo institucional para o setor* (postal e de telecomunicações), incentivando a competição na exploração dos serviços, com intensa participação de capitais privados e implantação do cenário de transição para privatização integral da operação do setor [...]. *Modernização dos serviços postais*. (BRASIL, [199?], p. 02, grifo nosso)

Os projetos apresentados na primeira versão do PASTE foram executados entre 1995 e 1997 e contemplaram planos de modernização dos Correios em três setores: mecanização da triagem, informatização das agências e racionalização da rede postal aérea noturna. Concomitante a esses investimentos para modernização da empresa, "*iniciaram-se também os estudos sobre a reestruturação institucional*" da ECT. (BRASIL, 1998, p. 09, grifo nosso)

O governo do presidente Fernando Henrique Cardoso justificou as propostas para o setor postal com argumentos semelhantes aos das agências multilaterais, alegando que os sistemas postais foram operados desde a década de 1960 em regime de monopólio e com controle estatal, modelo que estaria defasado. Para o governo FHC, com as transformações ocorridas na economia capitalista em decorrência do "ambiente concorrencial" dos anos de 1980 e 1990 era preciso uma "reforma" no setor postal para adequá-lo às novas circunstâncias. Esse cenário forjado a partir das transformações no processo de acumulação capitalista exigiria "[...] uma organização postal mais moderna e orientada para o mercado." (BRASIL, 1997, p. 15)

De acordo com os planos apresentados no PASTE, o serviço postal brasileiro operava com base na lógica de território nacional, assim como os países europeus antes dos processos de liberalização. Porém, com a intensificação dos processos de globalização, o papel dos setores postais passou a ser estratégico na prestação de suporte às atividades econômicas. Essa premissa orientou a análise do governo FHC acerca do setor, que deveria, a partir de então, "orientar-se para o consumidor".

Com isso, o setor postal brasileiro passou a ser alvo de estratégias de modernização, sobretudo em termos gerenciais, em um processo de reformulação administrativa da máquina pública a partir de instrumentos empresariais. Ao mesmo tempo, "[...] observando o grande potencial de mercado, a iniciativa privada redescobre os Correios como atividade empresarial rentável", o que faz com que "[...] a atividade postal deixe de ser atividade exclusiva do Estado e passe (a) conviver com capitais privados." (BRASIL, 1997, p. 16)

Dessa forma, verifica-se que além do projeto hegemônico neoliberal a conduzir as premissas de reforma no setor, o suposto interesse de grupos empresariais também se tornou importante, como declarou o governo de FHC. Os dois elementos, aliás, também sustentaram as ações para transformação postal no contexto internacional.

Com isso, o governo FHC elaborou um novo modelo organizacional para os Correios e de regulação para o setor postal brasileiro. Para isso, o Ministério das Comunicações desenvolveu um projeto, implantado a partir de 1997, denominado Reforma Estrutural do Setor Postal Brasileiro (RESP). As propostas abarcavam as seguintes diretrizes:

> 1*) Reforma Regulamentar do Setor Postal*: definição de um novo modelo de exploração dos serviços postais no Brasil, envolvendo questões fundamentais como serviços universais, monopólio, controle da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, órgão regulador, etc.;
>
> 2) Reforma comercial e organizacional da ECT: modernização da empresa, [...] preparando-a para atuar em um novo contexto regulamentar a ser implantado no setor;
>
> 3) Serviços Financeiros Postais: a utilização da infraestrutura de atendimento da ECT para que, em parceria com o Sistema Financeiro Nacional, sejam prestados serviços financeiros básicos à parcela da sociedade atualmente não atendida pela rede bancária, isto é, a população rural e a população urbana de baixa renda. (BRASIL, 1998, p. 9, grifo do autor)

Em 1998, o governo federal finalizou o Programa de Reforma Estrutural do Setor Postal Brasileiro (RESP), o qual elaborou projetos para a reforma regulamentar, comercial e organizacional da ECT e cujo principal produto foi convertido pelo presidente FHC no projeto de Lei Geral do Sistema Nacional de Correios (Projeto de Lei nº. 1.491, de 12 de agosto de 1999).

O projeto de lei que propunha o Sistema Nacional de Correios, que à época se tornou conhecido como nova Lei Postal, foi desenvolvido e organizado para transformar radicalmente o setor. Sua concepção e desenvolvimento tiveram como inspiração as orientações da União Postal Universal, do Banco Mundial e reformas realizadas no âmbito da OCDE, sobretudo de países situados na União Europeia. A inspiração ideológica neoliberal, portanto, orientou a concepção do projeto.

Nas palavras de Egydio Bianchi (1999b, p. 03), presidente da ECT à época, era preciso reformular os serviços postais porque

> [...] reconheceu-se que o modelo estruturado na década de 70 dava sinais de fadiga, ameaçando padrões de qualidade duramente conquistados em decorrência de fatores adversos surgidos ao longo de quase dez anos: aumento do tráfego postal, investimentos inexpressivos, atraso tecnológico, congelamento do quadro de pessoal, ingerências políticas, etc. Ao mesmo tempo, o governo e a ECT passaram a ficar atentos às grandes transformações ocorridas no sistema postal no mundo, impulsionadas pelas novas tecnologias de comunicação e pela desregulação dos mercados.

O governo FHC esperava aprovar rapidamente as mudanças postais no Congresso Nacional, tanto que contava com a tramitação do projeto em regime de urgência. Entretanto, parlamentares da própria base aliada do governo resistiram à votação do projeto em convocação extraordinária. Durante a tramitação nas comissões foram apresentadas mais de noventa e nove emendas pela base aliada do governo e por partidos de oposição, principalmente pelo Partido dos Trabalhadores (PT). Todavia, o plano do governo era aprovar a nova Lei Postal tal como apresentada.

O que propunha, afinal, a nova lei?

O projeto de lei previa a criação do Sistema Nacional de Correios, que seria formado pelas empresas privadas que entrassem no mercado postal pelo correio estatal e pela agência reguladora a ser criada (Agência Nacional de Serviços de Correios), formando, assim, a infraestrutura postal do país. A nova lei propunha a liberalização do mercado postal. Com isso, evidentemente, o monopólio da ECT seria eliminado.

Com isso, o correio estatal e as empresas privadas passariam a oferecer "serviços postais", conceito que abarcava modalidades de serviços postais (serviços tradicionais, isto é, envio de objetos postais), serviços parapostais (serviços financeiros prestados em agências) e os serviços de interesse social (atendimento em pontos carentes de serviços básicos).

Cabe destacar, dentre os serviços parapostais, a criação de um banco postal para atuar em parceria com as agências da Correios do Brasil S.A. A prestação de serviços financeiros por meio do banco postal incluiria serviços de poupança, conta corrente, transferência bancária, recebimento de contas etc., ou seja, serviços bancários básicos, oferecidos principalmente à população de baixa renda e de localidades distantes das metrópoles.

Dessa forma, o Sistema Nacional de Correios possibilitaria aos operadores postais prestar diversos serviços, desde que obtivessem autorização. A necessidade de autorização para a entrada de algum operador no mercado implica a admissão em um Regime de Exploração para prestação de serviço, sendo a concessão, permissão e autorização os principais instrumentos para isso.

E quais seriam os impactos diretos sobre a ECT? A ECT seria transformada em Correios do Brasil S.A. Deixaria de ser uma empresa pública para se transformar em uma empresa de economia mista e, a partir disso, teria autorização legal para criar subsidiárias, participar de outras empresas, negociar suas ações etc. O governo FHC, no entanto, alegava que não pretendia privatizar a ECT, isto é, as ações da Correios do Brasil S.A seriam majoritariamente da União. Isso, todavia, não impediria que a empresa fosse transformada em subsidiárias passíveis de venda.

Em relação ao monopólio, o projeto da nova Lei Postal previa a atuação exclusiva da Correios do Brasil S.A em alguns segmentos – como a exploração de cartas, telegramas, cartões postais e malotes – pelo prazo máximo de dez anos, podendo ser reduzido para cinco. Ao final desse período, a liberalização do mercado seria total. Buscou-se, assim, uma quebra gradual do monopólio, tal como realizado nos países da União Europeia.

Para atuar em um mercado aberto à competição, a Agência Nacional de Serviços de Correios seria criada com os objetivos de regular, controlar

e fiscalizar o Sistema Nacional de Correios. Caberia ainda à agência reguladora garantir a realização dos serviços postais essenciais, a manutenção da competição e a defesa dos interesses dos consumidores. A criação de uma agência reguladora independente, assim, retiraria do governo o poder de regulação do setor, transferindo-o a um órgão supostamente independente capaz de arbitrar sobre o mercado postal.

No entanto, como a nova Lei Postal foi recebida pelos empresários interessados no setor?

ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS DISSONANTES: O PAPEL DOS EMPRESÁRIOS NA DERROTA DA NOVA LEI POSTAL

De acordo com o então ministro das Comunicações, Pimenta da Veiga, o projeto da nova Lei Postal "[...] chega com força ao legislativo (e) marcado pela legitimidade", já que teria sido submetido à sociedade e debatido por vários setores, propiciando o entendimento necessário à aprovação do projeto de lei. Assim, as resistências seriam menores no Congresso Nacional. (A SEGUNDA..., 1999)

Apesar do otimismo do ministro, o presidente da ECT, Egydio Bianchi, escreveu sobre a existência de "mal-entendidos" no projeto antes mesmo dele ser enviado ao Congresso. De acordo com o presidente da ECT, o primeiro "mal-entendido" versava sobre a privatização da ECT. Segundo ele (BIANCHI, 1999a, p. 03), "ao contrário do que se alardeia", "não está prevista a privatização dos Correios", embora "preparam-se para uma profunda reformulação, capacitando-se para disputar novos mercados, adotando parcerias e abrindo oportunidades para a ação empresarial privada".

De acordo com o projeto, a princípio a ECT não seria privatizada, mas transformada em Correios do Brasil S.A e assumiria integralmente a lógica empresarial para atuar em um mercado aberto. Assim, buscaria maximizar suas operações lucrativas ao mesmo tempo em que teria uma frente social, voltada para o atendimento de serviços financeiros para a população de baixa renda ou de localidades distantes. Esse modelo, nas palavras de Egydio Bianchi (1999b, p. 03), "é o modelo do banco postal, adotado com sucesso na Europa e na Ásia". Em outras palavras, o governo

FHC tentava, com o discurso de atendimento da população de baixa renda, legitimar a proposta.

Além disso, os "mal-entendidos", como disse o presidente da ECT, continuaram. Inclusive por parte de empresários do setor postal, que em tese deveriam estar comprometidos com o projeto. Nesse sentido, o presidente da então DHL afirmou à *Folha de São Paulo* estar em campanha junto aos seus clientes contra o projeto da nova Lei Postal porque ela garantiria o monopólio, que estaria sendo ampliado inclusive por meio da rede de atendimento. (CONTRA..., 1999) Dessa forma, empresários do setor começaram a alegar que o projeto de lei não eliminava o monopólio postal, pois ele permaneceria com a Correios do Brasil S.A por mais dez anos.

O protesto do presidente da *DHL* explicita o paradoxo das estratégias das multinacionais: enquanto na União Europeia ainda estava em discussão o modelo de abertura e regulação de mercado, exigia-se a liberalização do setor postal brasileiro imediatamente. As estratégias econômico-corporativas e governamentais eram, portanto, dissonantes.

Na análise do Sindicato Nacional das Empresas de Encomenda (SINEEX), o projeto de lei ampliava o monopólio ao exigir que as empresas se submetessem ao órgão regulador. Nas palavras do então tesoureiro do SINEEX à *Folha de São Paulo* – em reportagem intitulada *Oposição e Empresas criticam Lei Postal* –, tratava-se de "um retrocesso o Estado intervir em um setor já ocupado pela iniciativa privada". Para a SINEEX, a garantia do monopólio – mesmo em apenas um segmento do mercado – tornava o projeto inconstitucional, bem como as possíveis ingerências do Estado na iniciativa privada por meio de um órgão regulador. A entidade sugeria, ainda, que contas, boletos e cobranças fossem retirados da definição de "cartas" sob monopólio. (BAYMA, 1999)

No mesmo sentido, o Comitê das Empresas de Encomendas Expressas manifestou-se "contra abusos claros, ausências de regras explícitas e indispensáveis à regulamentação e à prestação dos serviços ao consumidor" (BAYMA, 1999, p. 27), o que abarcava a ausência de um detalhamento das atividades de um banco postal, bem como aspectos como a extinção e concessão de regimes de exploração. Além disso, aspectos como o poder de regulação da agência a ser criada foram muito criticados. Alegando

representar um setor com mais de um milhão de trabalhadores, o Comitê afirmou estar preocupado com os rumos da competição privilegiada da Correios do Brasil S.A e as possíveis consequências para os trabalhadores. Em um contrassenso, o Comitê também afirmara estar "preocupado" com a estabilidade e o emprego dos funcionários da ECT.

Na mesma direção, de acordo com Bayma (1999), a Associação Nacional dos Transportadores de Carga – que afirmava ter mais de 12 mil associados – alegava realizar atividades correlatas aos serviços postais, mas que não devia subordinar-se ao órgão regulador postal, mas à Agência Nacional de Transportes Aéreos. Com isso, passou a defender, inclusive, a completa desregulação do setor, bem como a garantia de retorno financeiro pela concessão. Segundo o posicionamento da Associação, seguindo argumentos de outros grupos empresariais, o projeto de lei reforçaria o poder da Correios do Brasil S.A.

Em meio à disputa, a definição dos objetos postais submetidos ao monopólio pela Correios do Brasil S.A foi um dos elementos que mais criou atritos entre o governo e empresários. A reserva de mercado para "malotes" ou "correspondência agrupada" poderia ampliar, no entendimento de grupos empresariais, o poder da empresa estatal. (PAVONI JUNIOR; VASQUES, 2001) Com isso, entidades envolvidas com o comércio eletrônico sentiram-se ameaçadas com o impacto do projeto de lei aos seus negócios e também manifestaram sua desaprovação.

Assim, a Câmara Brasileira de Comércio Eletrônico associou-se às entidades empresariais, como a Confederação Nacional da Indústria (CNI), a Confederação Nacional dos Transportes (CNT), Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (FECOMERCIO), a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FINDES), a Associação Brasileira das Empresas de Transporte Internacional Expresso de Cargas (ABRAEC) e a Câmara Americana de Comércio, para pressionar os parlamentares contra a nova Lei Postal "monopolista", que dificultaria, segundo as associações empresariais, as exportações, o comércio eletrônico e geraria insegurança jurídica sobre as atividades postais em decorrência da ambiguidade da definição de "carta". De acordo com o então secretário de serviços postais, a oposição de grupos empresariais ocorreu porque "as pessoas não tiveram

tempo ou vontade de ler a lei inteira". A despeito disso, o Comitê das Empresas de Encomendas Expressas afirmava que "eles (os integrantes do governo) querem engordar a empresa para a privatização." (PAVONI JUNIOR; VASQUES, 2001)

As divergências com o projeto da nova Lei Postal, portanto, estavam centradas em um suposto excesso de regulação de mercado, na indefinição da área de atuação das agências da nova empresa de Correios como prestadora de serviços financeiros e, principalmente, na delimitação do segmento de mercado reservado por mais dez anos.

Sobre as posições dos atores que ora alegavam o interesse do governo FHC na privatização, ora a busca por reforçar o monopólio da empresa estatal, o então presidente da ECT tentou se explicar. Nas palavras de Egydio Bianchi (1999b, p. 03),

> Para ter uma idéia da disparidade de opiniões, dizia-se, [...], que o governo estaria preparando a 'privatização' dos Correios. Como o anteprojeto da nova lei postal era ainda pouco conhecido, atribuímos tal afirmação à afoiteza, logo superada pelo conhecimento mais detalhado da proposta. Recentemente, alguns setores passaram a cometer outro tipo de engano: o governo estaria tentando 'ampliar o monopólio' dos Correios. Como se vê, entre um e outro equívoco há um enorme paradoxo.
>
> Desde o início temos deixado bem claro que os princípios da grande reforma do sistema postal estão baseados na extinção do monopólio, na regularização do setor, no estímulo à competição, na preparação dos Correios para as disputas do mercado e na preservação dos serviços postais. E isso tudo não é propriamente sinônimo de privatização do sistema, muito aquém de ampliação do monopólio postal.

De acordo com Bianchi (1999a), a maior parte dos atritos decorria de dois elementos presentes no projeto de lei: o entendimento sobre exclusividade e essencialidade dos serviços e a necessidade de autorização para a livre iniciativa atuar no mercado postal. O então presidente da ECT explicou que serviços essenciais eram os serviços mínimos que o governo iria garantir à sociedade, abarcando objetos postais sem urgência e com até dois quilos. Isso buscava, segundo ele, resguardar a população em caso de operadores privados não atenderem adequadamente o segmento.

Os serviços exclusivos, por sua vez, referiam-se aos segmentos de mercado que permaneceriam sob monopólio por no máximo mais dez anos após a aprovação da lei, o que incluía as cartas, telegramas, cartão postal e malotes (ou correspondência agrupada). Segundo Egydio Bianchi, eram os mesmos serviços cujo monopólio estava previsto pela legislação vigente. A diferença estava na introdução de um prazo para a liberalização. Sobre a necessidade de autorização e submissão a um regime de exploração, a explicação do presidente da ECT vinculou a proposta do governo ao aumento da competitividade no mercado, favorecendo a população. A regulação, assim, seria para normatizar a forma como os serviços poderiam ser mais bem realizados.

Para o então presidente da DHL no Brasil, Michael Canon (1999), apesar de o presidente da ECT citar "princípios louváveis" na defesa do projeto de lei – extinção do monopólio, estímulo à competição, regularização do setor etc. –, eles não se sustentavam nos artigos do projeto. Segundo ele, "[...] o que transparece é a nostalgia da era dos privilégios das estatais, um passo na contramão em tempos de abertura de mercado e de privatização de serviços públicos", e ainda afirma que o governo optara pela manutenção do monopólio, "[...] ainda que isso signifique caminhar na contramão de outros setores." (CANON, 1999, p. 03)

Diante desses elementos, verifica-se que os principais grupos de oposição ao projeto estavam entre os empresários vinculados às entregas de encomendas expressas, incluindo os que atuavam na entrega de contas de luz e telefone, boletos bancários etc. Isso porque o conceito de carta que conferia o monopólio aos Correios foi questionado e houve a tentativa de retirar da abrangência do monopólio tais boletos de cobrança. Os transportadores de cargas, por sua vez, argumentavam que o conceito de encomenda expressa era muito abrangente, diminuindo o mercado para suas atividades.

Dentre os que questionaram o projeto, havia também a Associação Nacional de Jornais, que argumentava a favor do que entendia ser a "liberdade de imprensa", isto é, a autonomia das empresas de comunicação na distribuição de jornais e revistas. A lei previa que toda empresa era livre para distribuir sua própria correspondência, mas não para distribuir produtos de terceiros. Para isso, era preciso autorização e pagar algumas

taxas à agência reguladora. (NASSIF, 1999) Sendo assim, os empresários da comunicação usaram o mote da “liberdade de imprensa” a favor de seus interesses comerciais.

A oposição ao projeto entre empresários brasileiros e grupos internacionais em atuação no mercado nacional, portanto, foi grande e intensa. Em razão disso, audiências públicas foram realizadas na Câmara dos Deputados para discutir a nova Lei Postal, sendo algumas solicitadas por grupos e associações empresariais.

Contudo, não foram apenas os empresários que se opuseram às mudanças. Os trabalhadores dos Correios também se posicionaram contra o projeto da nova Lei Postal. Nesse sentido, em setembro de 2000, a Folha de São Paulo informava que os trabalhadores dos Correios iniciaram uma greve que, além de reivindicar reposição salarial e o aumento do auxílio refeição, demandava também “a retirada do projeto de lei que abre o mercado [postal] a empresas privadas.” (SERVIDORES..., 2000)

As manifestações dos trabalhadores durante o governo FHC, assim, não se restringiram às reivindicações por reposição salarial, melhores condições de trabalho e aumento de benefícios, como nas greves ocorridas em 1994, 1995 – quando a reformulação do plano de cargos e salários também estava na demanda – e 1997, mas também pleiteavam a retirada do projeto de lei que transformaria o sistema postal brasileiro.

Com a oposição dos empresários do setor e as mobilizações dos trabalhadores, compreende-se a derrota do governo FHC na implantação do Sistema Nacional de Correios. Contudo, apesar das manifestações dos trabalhadores, foram as dissidências entre os grupos empresariais que selaram os rumos do setor à época.

O governo previa uma tramitação rápida do projeto de lei no Congresso Nacional, não prevendo a divergência e resistência dos grupos empresariais. Não obstante, o governo FHC pretendia a aprovação da Lei Postal na íntegra, sendo todas as emendas e substitutivos rejeitados. Isso explica porque o projeto, apresentado em 1999 na Câmara dos Deputados, ainda não havia sido votado em 2001 – véspera das eleições.

Ao perder força política no Congresso e legitimidade junto aos grupos empresariais, o projeto estendeu-se por várias comissões até a eleição do

presidente Luís Inácio Lula da Silva em 2002, que solicitou no ano seguinte a retirada do projeto da nova Lei Postal.

A chegada ao poder do presidente Luís Inácio da Silva, no entanto, não suprimiu os projetos de reforma no sistema postal brasileiro. Como analisado a seguir, esse governo e o da presidente Dilma Rousseff reestruturaram a ECT, com continuidades e rupturas com o projeto de FHC.

A REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DOS CORREIOS DURANTE OS GOVERNOS LULA E DILMA ROUSSEFF: APROFUNDAMENTO DA CORPORATIZAÇÃO

O ministro das Comunicações do governo Lula, Hélio Costa, solicitou ao presidente da República em 2008 que formasse um grupo de trabalho para analisar o setor postal brasileiro e propor medidas para a sua modernização. Diante disso, o presidente Lula criou o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) no segundo semestre de 2008 com a finalidade de elaborar estudos e propor diretrizes para a modernização da ECT. As atividades iniciaram-se formalmente em fevereiro de 2009. O GTI foi composto por representantes do Ministério das Comunicações, da Casa Civil da Presidência da República, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, do Ministério da Fazenda e da própria ECT.

A solicitação do ministro das Comunicações para criação do GTI foi justificada pelo contexto em que a ECT vinha atuando. Tal contexto dizia respeito à própria estrutura organizacional e de mercado da ECT e aos rumos do setor postal mundial. De acordo com o relatório final do GTI (BRASIL, 2009), o mercado postal, até a década de 1990, pode ser considerado estável. No entanto, desde então o processo de globalização, as novas tecnologias de informação e comunicação, além da intensificação do comércio internacional, têm impactado o mercado postal. Esses elementos, de acordo com os integrantes do GTI, criaram um novo ambiente de atuação para a ECT.

Diante disso, verifica-se que as motivações para formulação de planos visando mudanças na ECT, tanto no governo do presidente Fernando Henrique quanto no governo do presidente Luís Inácio, são basicamente

as mesmas, isto é, aumento da competição, transformações tecnológicas, mercado globalizado etc. Contudo, há uma diferença central entre esses dois momentos da história da ECT: enquanto no governo FHC previa-se a abertura do mercado postal, o governo Lula justifica as mudanças na estatal como forma de fortalecê-la para atuar em um mercado mais acirrado.

Além disso, a intensa transformação no mercado postal em todo o mundo, com processos de privatização, fusões, formação de oligopólios para atuação em âmbito internacional, tem pressionado o mercado brasileiro, inclusive com a aquisição de empresas brasileiras de médio porte que atuam em segmentos específicos – os mercados mais rentáveis de encomendas em grandes centros urbanos. Essas empresas, que atuam sem uma regulação postal específica para o setor, representariam uma ameaça de mercado à ECT.

Somado a isso, haveria também aspectos internos à ECT restritivos à sua atuação de forma mais eficiente. Tais aspectos relacionavam-se à gestão da estatal e seu modelo empresarial. Isso porque a estatal previa o acirramento da competição no setor e a consequente necessidade de investimentos para manutenção da competitividade, o que demandaria, principalmente, flexibilidade corporativa para acionar estratégias gerenciais consideradas mais adequadas para manutenção do domínio de mercado. Em outras palavras, o Grupo de Trabalho propôs a necessidade de se aprofundar a corporatização da ECT.

Os trabalhos do GTI foram divididos em serviços prestados, infraestrutura e gestão. Segundo o GTI (BRASIL, 2009, p. 17), as restrições estruturais da ECT resumiam-se aos seguintes pontos:

> a) Âmbito de atuação restrito, impedindo a atuação da empresa nos mercados internacionais;
>
> b) Limitação do objeto social, o que dificulta a atuação da empresa em novos segmentos correlatos e afins, bem como inibe a atualização dos serviços, em especial na adoção de novas tecnologias;
>
> c) Limitação legal para contratação de serviços para a Rede Postal Noturna;
>
> d) Modelo empresarial desatualizado, especialmente no que concerne à personalidade jurídica da ECT, que ainda se encontra indefinida; e

e) Situação precária de governança corporativa, resultado de modelo institucional e organizacional superados.

Verifica-se, diante dos aspectos elencados, que a impossibilidade da ECT atuar diretamente em território estrangeiro – em decorrência do decreto de sua criação que delimitava o território nacional como âmbito de atuação – foi apontada como uma restrição de mercado a ser superada. Isso porque a ECT vinha se restringindo a realizar acordos com correios oficiais e, eventualmente, contratos com operadores privados. De acordo com o GTI (BRASIL, 2009, p. 17), isso fragilizou a atuação internacional da ECT, sendo a

> origem dessa fragilidade [...] a histórica prioridade e exclusividade conferida às parcerias com correios oficiais, cuja reputação, [...] são, muitas das vezes, bem inferiores [...]. Muitos dos correios oficiais, especialmente nas nações em desenvolvimento, não têm condições de garantir níveis mínimos de prazos e condições de entrega.

Com essa leitura, o GTI e a ECT propuseram a ampliação do mercado de atuação da ECT, sobretudo pela internacionalização de sua atuação, seja por meio de parcerias com empresas privadas transnacionais ou mesmo pela provisão direta de serviços em territórios estrangeiros. Dentre outros aspectos, isso poderia melhorar a qualidade dos serviços dos clientes brasileiros, recuperar as receitas perdidas com os baixos serviços prestados pelos correios oficiais estrangeiros, ampliar a oferta de serviços etc. (BRASIL, 2009)

Além disso, a estratégia do governo federal fica evidente: expandir as atividades da ECT para a América Latina. Segundo a estatal, os serviços postais na região são deficientes, o que lhe garante uma vantagem no mercado postal regional, sobretudo ao prestar suporte às atividades empresariais originadas no Brasil. Mesmo com a ECT prestando consultorias para melhorar o desempenho operacional de correios oficiais, a qualidade dos serviços prestados por eles não tem sido suficiente para atender "aos negócios privados e o processo de crescente integração regional que o governo brasileiro incentiva de modo permanente". (BRASIL, 2009, p. 18)

O governo do presidente Luís Inácio justificou essa estratégia com a apresentação de dados sobre a rede de atendimento da ECT, que

representava 37% de toda a rede de atendimento da região. Ao mesmo tempo, 80% do volume de correspondências e 82% da receita postal da região eram da ECT, bem como os melhores níveis de qualidade dos serviços (D+1 no Brasil e ausência de critérios de qualidade na região). (BRASIL, 2009) Enquanto os países da América Latina buscam implantar um serviço de encomenda de qualidade, a ECT oferece uma ampla gama de serviços. Em outras palavras, a vantagem competitiva da estatal brasileira justificava a sua expansão para países da América Latina, cabendo, portanto, uma reforma legal para isso.

Os estudos do GTI também apontaram o "modelo empresarial desatualizado" da ECT como outro ponto a ser alterado e, para isso, foi proposta a reestruturação do modelo organizacional da estatal como forma de proporcionar à empresa maior segurança jurídica e rapidez às ações gerenciais.

O processo de corporatização da ECT na década de 1960 a transformou em uma empresa pública, mas não a definiu como uma companhia limitada ou sociedade anônima, o que na opinião do governo Lula dificultava a adoção de mecanismos eficientes de governança. Assim, os membros do governo recomendaram que a ECT fosse reestruturada como uma empresa pública sob a forma de sociedade anônima, com capital exclusivamente da União (podendo ser posteriormente pulverizado e compartilhado com estados e municípios). Com essa medida, "os institutos da imunidade tributária e do precatório estariam preservados para [...] garantia da universalização dos serviços, mantendo a natureza [...] de interesse social, e afastando a possível interpretação de exploração de atividade econômica" dos serviços postais. (BRASIL, 2009, p. 25)

A proposição do governo Lula pela transformação da ECT em empresa organizada sob a forma de sociedade anônima coaduna-se ao processo de corporatização. Todavia, se na década de 1960 a ECT foi pioneira nesse processo no cenário internacional, o aprofundamento do processo de corporatização – transformando a ECT em sociedade anônima – já havia sido iniciado no contexto internacional a partir da década de 1990, com o objetivo de privatizar os serviços postais.

A Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos, no entanto, desde o início dos estudos para transformação

dos Correios em uma empresa pública organizada como sociedade anônima, posicionou-se contra a medida por acreditar ser a proposta contrária aos “interesses da população” e dos trabalhadores. (EM DEFESA..., 2010) A entidade alegava que a transformação da empresa em sociedade anônima permitiria a derrubada da Orientação Jurisprudencial 247, que impede demissões imotivadas na empresa, ensejando a livre demissão dos trabalhadores e ainda o corte de benefícios, precarizando o trabalho.

Os integrantes do governo alegaram, no entanto, que a Constituição de 1988 prevê a responsabilidade da União em “manter o serviço postal”. Além disso, o monopólio postal legitimado em 2009 pelo Supremo Tribunal Federal não permitiria a venda de ações da ECT a investidores privados, caso ela fosse transformada em sociedade anônima. Seria necessária uma emenda constitucional para isso. Essa foi uma das respostas às críticas recebidas pelo governo.

Além disso, reestruturar a estatal como sociedade anônima em vez de companhia limitada era adequado, considerou o GTI, por proporcionar mais flexibilidade para corresponder “[...] às demandas do mercado e maior geração de valor para o acionista”, isto é, a própria União. Além desse aspecto, seria possível uma alteração no Estatuto da ECT para modificar os mecanismos de governança, com alterações na composição, funcionamento e atribuições dos órgãos da empresa para incorporar novas instâncias de administração.

Apesar disso, na 34ª Plenária Nacional da FENTECT, realizada em 2009, o projeto de reestruturação foi debatido pelos representantes sindicais, que consideraram “a transformação dos correios em uma empresa S/A, tanto de capital aberto como fechado, [...] altamente prejudiciais à categoria”. Com base nisso, a entidade aprovou o início de campanhas contra a reestruturação da empresa.

Assim, no período antecedente às eleições presidenciais de 2010, o então presidente da ECT, Carlos Henrique Custódio, afirmou ao jornal *Valor Econômico*, no dia 22 de julho de 2010, que a proposta para transformação dos Correios em sociedade anônima estava descartada porque “houve rejeição dos sindicalistas, que temiam perder a estabilidade dos

funcionários". A FENTECT se regozijou por ter supostamente vencido. Contudo, tratava-se de uma estratégia do governo.

Passadas as eleições presidenciais de 2010, o governo eleito da presidente Dilma Rousseff retomou o projeto de reestruturação do modelo organizacional da ECT. Uma de suas primeiras ações foi editar a Medida Provisória nº. 532, de 28 de abril de 2011, convertida posteriormente na Lei nº. 12.490 de 2011, que incorporou debates e proposições do Grupo de Trabalho Interministerial.

Dessa forma, a redação da Lei 12.490 redefiniu o espaço de atuação da ECT, que agora pode atuar tanto em território nacional como internacional. Assim, foram atendidas as estratégias de internacionalização. No entanto, de acordo com a ECT, seus primeiros passos focam apenas a abertura de escritórios em países do MERCOSUL para análise dos mercados locais. Contudo, o primeiro escritório no exterior foi aberto em Miami, Estados Unidos, porque, segundo a empresa, 42% do tráfego internacional vêm desse país. (CORREIOS ..., 2013)

Com a reestruturação organizacional da ECT, garantiu-se à estatal a possibilidade de constituir subsidiárias, adquirir o controle ou participação acionária em empreendimentos empresariais, podendo até converter-se na controladora de uma *holding*. Com essa medida, é possível a ECT, por exemplo, criar empresas de transporte aéreo ou participar de projetos de seu interesse ou do governo federal – como o projeto do trem de alta velocidade entre a cidade de Campinas e Rio de Janeiro – que proporcionariam maior agilidade ao transporte de objetos postais e livraria a empresa de problemas como os gargalos relacionados à rede postal aérea noturna.

A presidente Dilma Rousseff, ao capitanear o processo de reestruturação organizacional da ECT, não deixou de incorporar o aspecto mais polêmico das medidas propostas pelo Grupo de Trabalho Interministerial: aprofundar a corporatização da empresa. Para isso, a Lei 12.490 de 2011 trouxe também a seguinte inovação: "Art. 21-A. Aplica-se subsidiariamente a este Decreto-Lei a Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976" (BRASIL, 2011, grifo nosso).

A estratégia política do governo federal foi suprimir a expressão "sociedade anônima" do texto da lei, mas sem deixar de incorporar os princípios

e instrumentos da Lei das Sociedades Anônimas (Lei 6.404, de 17 de dezembro de 1976). Assim, não houve a abertura de capital da empresa, que continua sendo integralmente da União, mas a adequação organizacional e administrativa aos princípios da corporatização.

Para a adequação da ECT às diretrizes das sociedades anônimas, a estrutura organizacional da estatal foi alterada, com o acréscimo de órgãos de natureza administrativa. Dessa maneira, se antes a administração da ECT estava a cargo de um presidente responsável pela diretoria, com a reestruturação organizacional passou a contar com um Conselho de Administração, uma Diretoria Executiva (formada pelo presidente e oito vice-presidentes) e um Conselho Fiscal, atendendo aos anseios por melhorias na governança corporativa.

Como órgão máximo de decisão, criou-se na ECT a Assembleia Geral para deliberação das questões mais relevantes, com publicação de ata com as decisões tomadas. O Conselho de Administração, responsável por orientar e definir as estratégias de negócios, objetivos corporativos e monitorar os resultados, inclui no processo decisório sete membros. Destes, quatro são indicados pelo ministro das Comunicações. Além disso, fazem parte do Conselho de Administração o presidente da ECT, um integrante indicado pelo ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão e um representante dos trabalhadores escolhido em eleição nacional.[11]

Diante desses elementos, verifica-se que, enquanto o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso propôs transformações radicais no setor postal brasileiro, sendo o projeto quase todo descartado, os governos seguintes – Lula e Dilma Rousseff – implementaram importantes reestruturações no modelo organizacional da estatal. O objetivo dos governos petistas foi incorporar estratégias de governança corporativa comuns a empresas privadas e de economia mista, a fim de aprofundar a corporatização da ECT e, com isso, esperavam aumentar a eficiência gerencial.

---

11 O presidente da ECT continuou a fazer parte do Conselho de Administração, mas não mais como presidente. O primeiro presidente do Conselho de Administração – que pode ser qualquer um dos indicados pelo Ministério das Comunicações – com a reestruturação foi o próprio ministro das Comunicações, Paulo Bernardo, o que evidencia o interesse do governo em acompanhar a "crise" pela qual passava a empresa no período.

A FENTECT, que no início de 2010 não agiu publicamente contra as possibilidades de reestruturação da ECT – supostamente por acreditar que com a eleição da presidente Dilma Rousseff o projeto não seria retomado –, passou a lutar contra as mudanças previstas com a edição da MP 532/2011, incorporando às suas campanhas e ações a oposição às mudanças. Com a publicação de jornais, participação em audiências públicas no Congresso Nacional e incorporação do tema à pauta de reivindicações, os protestos culminariam na greve de vinte e oito dias em novembro de 2011, quando a Federação se apresentou como defensora do "monopólio postal e um Correios 100% público, de qualidade e estatal". Contudo, a reestruturação da estatal já era um fato.

Ao mesmo tempo em que a reestruturação organizacional da ECT foi planejada e executada entre 1994 e 2011, as estratégias em torno da liberalização e regulação do mercado postal mobilizaram os agentes envolvidos e interessados, como debatido a seguir.

DA JUDICIALIZAÇÃO À ARENA POLÍTICA: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS PARA LIBERALIZAÇÃO POSTAL (2003-2011)

A vitória do presidente Luís Inácio Lula da Silva nas eleições de 2002 resultou na retirada do projeto da nova Lei Postal em 2003. Com isso, a ECT continuou a exercer suas atividades com base nas legislações anteriores, principalmente na Lei nº. 6.538, de 1978. Dessa maneira, a estatal continuou a beneficiar-se do monopólio postal.

Até a Constituição Federal de 1988, a legislação era explícita ao garantir o monopólio postal à ECT. No entanto, a nova Constituição trouxe em seu artigo 21, inciso X, que era de competência da União "manter o serviço postal e o correio aéreo nacional", e no artigo 22, inciso XII, que "compete privativamente à União legislar sobre o serviço postal". Não há, portanto, uma referência explícita ao monopólio da ECT, o que gerou divergências na interpretação da lei. Para alguns, sobretudo para os representantes das empresas privadas, era de competência da União a manutenção dos serviços postais, entendendo isso como regulação de mercado, e não a atuação na prestação direta e exclusiva de serviços

postais básicos. O entendimento, inclusive, foi aceito pelo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso e esteve implícito na formulação do projeto da nova Lei Postal. Assim, durante os anos 1990 até mesmo o governo federal assumiu a coexistência com operadores privados e deixou de combatê-los explicitamente por entender que a Constituição não garantia o monopólio à ECT.

A discussão sobre o monopólio a partir de 1995 arrefeceu as disputas entre ECT e empresas privadas, até mesmo pela sinalização do governo FHC em mudanças no setor. As atividades de correios, mesmo as que estavam então sob monopólio, não deixaram de ser realizadas pelos operadores privados.

Com a apresentação do projeto da nova Lei Postal em 1999, operadores privados entraram em disputa com o governo federal, acusando-o de privilegiar a empresa estatal, como discutido anteriormente. Apesar do argumento não ser convincente – pois, como analisado, o monopólio seria apenas estendido por mais dez anos –, o embate e as estratégias governamentais e empresariais não convergiram. Com isso, o projeto de lei foi retirado pelo presidente Luís Inácio Lula da Silva em 2003 e os instrumentos legais continuaram a ser o Decreto-Lei de 1978 e a Constituição Federal, com todas as divergências interpretativas do início da década de 1990.

Os operadores postais privados, todavia, não arrefeceram com o arquivamento do projeto da nova Lei Postal e se organizaram para combater por vias judiciais o monopólio postal.

Nesse contexto, é interessante observar as percepções dos empresários do setor sobre o tema. O Jornal *LogWeb*, dedicado aos empresários da área de logística, realizou uma pesquisa em 2004 sobre a percepção empresarial acerca do monopólio postal. A pergunta feita foi: “Muitos empresários do setor alegam que há uma tentativa de monopólio dos Correios. Isto realmente existe?” (MONOPÓLIO..., 2004)

Segundo o representante da FEDEX e ABRAEC,

> Tivemos [as empresas do setor] uma forte pressão nos últimos anos com a tentativa do monopólio do Correio através do Projeto de Lei 1491/99 que, dentre outros pontos, tentou monopolizar cartas e correspondências. A ABRAEC e outras entidades de classe promoveram reuniões e

> debates no Congresso Nacional, o que resultou no arquivamento desse projeto de lei. (MONOPÓLIO ..., 2004)

Pelos argumentos, compreende-se como as entidades de classe estiveram conscientes de suas ações políticas para barrar o projeto de lei ao mesmo tempo em que a ECT retomou, a partir de 2002, os esforços e represálias para tentar coibir a violação ao monopólio:

> Tanto existe a tentativa de monopólio que há casos, como em Teresina, PI, de uma empresa de distribuição que teve suas portas lacradas e a proprietária foi processada. O Congresso Nacional, no lugar de permitir a perseguição de empresários bem-sucedidos e de visão, deveria se empenhar em oferecer condições para que estas empresas, verdadeiras indústrias de serviços humanos, pudessem gerar cada vez mais empregos. [AMORIM, da TM Serviços]. (MONOPÓLIO..., 2004)
>
> Sem dúvida alguma, a pressão existe, não só em cima das empresas do setor, como também nas empresas que se utilizam dos serviços, as quais se intimidam com as ações dos Correios e, para não se envolverem em questões jurídicas, preferem rescindir os contratos de serviços com as empresas privadas e retornarem aos Correios, causando, com isso, grandes transtornos e prejuízos às nossas empresas, principalmente com relação a custos de rescisão de mão-de-obra. [CASTRO, da THC Express] (MONOPÓLIO..., 2004)

Os depoimentos mostram ainda que os argumentos jurídicos acionados no início da década de 1990 estavam presentes nos anos 2000 e fundamentavam as estratégias que poderiam ser acionadas contra o monopólio postal:

> A tentativa de monopólio realmente existe. Todavia, o pleito da ECT não tem fundamento legal, uma vez que a Constituição de 1988 em momento algum se refere aos serviços postais como um monopólio estatal. Na verdade, a constituição brasileira, diferente do que querem os Correios, é calcada sobre a égide da livre iniciativa/livre concorrência. As atitudes tomadas pela ECT têm o único objetivo de coagir a concorrência da iniciativa privada. (SOUZA, da LOGISTECH)
>
> A Constituição Federal de 1988 considera apenas quatro tipos de atividades como monopólio da União: exploração de petróleo, gás natural, minérios e minerais nucleares e seus derivados. Assim, o monopólio postal,

> previsto na antiga Lei 6538/78, que regulamenta as atividades postais, não foi recepcionado pela Lei Maior. Contudo, no intuito de restabelecer o monopólio postal, foi encaminhado, à Câmara dos Deputados, o Projeto de Lei 1491/99, o qual acabou sendo arquivado em meados de 2003, o que trouxe incomensuráveis benefícios à iniciativa privada e à população em geral. Apesar do arquivamento do referido Projeto, as empresas privadas ainda encontram-se em posição desfavorável em relação às facilidades obtidas pelos Correios, como, dentre outros exemplos, a preferência no embarque de suas cargas em aeronaves e a isenção de tributos para bens de até determinado valor, quando importados através dos Correios. (MICHAEL CANON, presidente da DHL Express).
>
> [...] Outro expediente que causa espécie é a interpretação viciada de uma Lei ultrapassada e não muito clara com a principal intenção de deter o controle total sobre o mercado de entregas rápidas do país e uma parte significativa do mercado de transportadoras. (BARROS, da BSL – Boy Service)
>
> (MONOPÓLIO..., 2004)

Com base nesses argumentos que advogavam a inconstitucionalidade do monopólio postal, a Associação Brasileira das Empresas de Distribuição (ABRAED) acionou[12] em 2003 o Supremo Tribunal Federal (STF) para que este reconhecesse a atividade postal como de natureza econômica e, por isso, devendo ser prestada também pelas empresas privadas. Segundo a ABRAED, empresas que entregam contas de água e luz, malotes, revistas e periódicos não deveriam ser processadas por violar o monopólio. De acordo ainda com a associação, as empresas afiliadas à entidade geravam pelo menos 1,2 milhões de empregos, sendo mais de quinze mil empresas no setor e uma rentabilidade de aproximadamente sete bilhões de reais ao ano. (FREITAS, 2005)

A análise judicial se estendeu de 2003 a agosto de 2009, quando o STF proferiu sua decisão, que em uma votação apertada (seis votos a quatro) garantiu o monopólio aos Correios e a constitucionalidade da Lei nº. 6.538, de 1978. Pela decisão, os ministros reconheceram o monopólio da ECT às cartas, cartões postais e correspondência agrupada (malotes), enquanto as

12 Trata-se da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF nº. 46/2003.

encomendas e impressos (incluindo jornais e revistas) ficaram facultados à livre concorrência. Com essa decisão do Supremo, punições como detenções e multas passaram a ser aplicadas somente às empresas que violassem o monopólio dos objetos restritos à ECT. Na ocasião, o presidente do STF comentou que "o impasse veio para mostrar que a legislação está carecendo de atualização". Para os operadores privados, a decisão garantiu uma segurança jurídica para atuarem, pelo menos, nos segmentos abertos à competição.

O mercado postal brasileiro, em uma estimativa da ECT, movimenta aproximadamente 20 bilhões de reais ao ano. Destes, a metade está com os estimados dois mil e quinhentos operadores privados que atuam no setor nos grandes centros urbanos. Da receita total da ECT, 50% têm advindo dos serviços monopolizados, o que evidencia a importância do mercado reservado para a estatal.

No entanto, a discussão sobre a abertura do mercado ainda não foi encerrada. Tramita na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei nº. 3677/2008, do deputado Régis de Oliveira, do Partido Social Cristão, que também tem como foco o monopólio postal. Se aprovado, o conceito de carta passaria a englobar apenas a comunicação social entre pessoas físicas, eliminando na prática o monopólio. Assim, mesmo que juridicamente o assunto esteja pacificado, a esfera política ainda continua a ser uma arena de embate das distintas estratégias dos grupos privados e da ECT e seus trabalhadores, que durante as greves ocorridas em 2007, 2008 e 2009 se posicionaram contra a quebra do monopólio postal.

ESTRATÉGIAS DE MERCADO ENTRE 1994 E 2011

O plano de modernização dos Correios traçado pelo governo Fernando Henrique Cardoso abarcava uma reforma comercial que incluía o "reposicionamento do serviço postal, de simples entregador de correspondência a um diversificado provedor de serviços", e também a "redução da dependência do serviço regular de entregas, com implantação de serviços não tradicionais, como correio híbrido, *courier*, serviços financeiros, mensageria e atendimento, dentre outros." (BRASIL, 1997, p. 24)

Buscava-se alinhar as estratégias mercadológicas da ECT às inovações na cadeia de valor do mercado postal que também estavam em curso na União Europeia. Naquele continente, os operadores postais buscavam, desde o começo da década de 1990, diversificar os serviços para agregar valor aos tradicionais segmentos de mercado e incrementar a lucratividade por meio do atendimento das demandas, sobretudo, dos clientes corporativos. (DIJKGRAAF; VAN der ZEE, 2009)

As diretrizes que norteavam a reforma comercial nos Correios durante o governo FHC coadunavam-se às propostas de criação do Sistema Nacional de Correios e a consequente liberalização do mercado postal. Em um cenário competitivo, a estatal deveria atuar em segmentos diversificados para que tivesse sustentação econômica.

Com isso, o governo FHC vislumbrou na segmentação de mercado a oportunidade de ampliar os serviços prestados pela ECT, oferecendo variados serviços para atender às diversificadas expectativas dos usuários. (BRASIL, 1997) Nesse sentido, foram identificados e propostos cinco segmentos de mercado em que a ECT deveria atuar: 1) correio tradicional, que abrange cartas e impressos convencionais relacionados ao transporte de informações e que enfrenta a concorrência direta das tecnologias de informação, como internet, televisão etc.; 2) encomendas, incluindo o serviço de entrega de mercadorias e objetos que não são passíveis de substituição por tecnologias, que, ao contrário do correio tradicional, tem se beneficiado do comércio eletrônico e é o principal alvo das empresas privadas; 3) correio híbrido, uma modalidade de serviço que combina a utilização de tecnologias informáticas para envio de mensagens e a impressão próxima ao local de distribuição; 4) atendimento ou serviços de conveniência, transformando as agências em lojas para a venda de serviços de atendimento; e, por fim, 5) a prestação de serviços financeiros, com as agências prestando serviços bancários.

A segmentação de mercado foi implantada parcialmente até o final da década de 1990. Como corolário, o governo FHC realizou uma mudança na natureza operacional e tarifária dos serviços postais, relacionando a tarifação à ordem de prioridade e encaminhamento dos objetos postais. Com isso, três categorias distintas de serviços foram estabelecidas,

relacionando preço e prioridade de entrega: Serviço Expresso (com alta prioridade de encaminhamento e rapidez na entrega em detrimento do preço); Serviço Normal (focado no equilíbrio entre preço e velocidade de encaminhamento); Serviço Econômico (com baixa prioridade de encaminhamento e preço mais baixo).

Para o governo FHC, a nova classificação permitiria aos usuários a escolha do serviço adequado às suas necessidades – mais rapidez no encaminhamento e entrega ou preço mais acessível – e maior homogeneização das cargas, facilitando a padronização dos métodos de gestão do processo operacional, inclusive com a automação.

Durante o governo Lula, o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI) instituído em 2009 centrou sua análise nas disputas em torno do monopólio postal e na importância dele para custear a universalização. Ao mesmo tempo, o GTI reiterou a importância dos segmentos de mercado abertos à competição e sua importância como fonte de financiamento e rentabilidade. Trata-se de um mercado composto por encomendas expressas, serviços de logística, serviços financeiros e digitais que, pela análise do GTI, precisava ser cada vez mais conquistado em razão de sua lucratividade. Todavia, aspectos legais, operacionais e tecnológicos foram apontados como capazes de restringir a atuação da estatal. (BRASIL, 2009)

De acordo com o Grupo de Trabalho (2009, p. 17), havia uma "limitação do objeto social [da ECT], o que dificulta a atuação da empresa em novos segmentos correlatos e afins, bem como inibe a atualização dos serviços, em especial na adoção de novas tecnologias". A "limitação do objeto empresarial" refere-se aos segmentos de mercado em que a ECT não estava autorizada a atuar pela legislação postal.

Assim, apesar de atuar no mercado postal competitivo, não havia previsão legal respaldando estratégias direcionadas a esses segmentos, sobretudo em atividades como logística integrada, correio digital e serviços financeiros. A recomendação do GTI, diante disso, foi pela ampliação do escopo de atuação da estatal pelo governo Lula.

Em consequência, o governo da presidente Dilma Rousseff, ao reestruturar a ECT com a edição da Lei nº. 12.490, de 16 de setembro de 2011, incorporou esses segmentos mercadológicas ao escopo da estatal:

> Art. 2º III – [A ECT fica autorizada a] explorar os seguintes serviços postais:
>
> a) *logística integrada*;
>
> b) *financeiros*; e
>
> c) *eletrônicos*.
>
> Parágrafo único. *A ECT poderá*, obedecida a regulamentação do Ministério das Comunicações, *firmar parcerias comerciais que agreguem valor à sua marca e proporcionem maior eficiência de sua infraestrutura*, especialmente de sua rede de atendimento. (BRASIL, 2011, grifo nosso)

Ao ampliar as estratégias de mercado, legitimou-se a atuação da estatal em outros nichos de mercado, incluindo a possibilidade de estabelecer parcerias empresariais para utilização da infraestrutura, facilitando acordos para transporte de objetos postais e, principalmente, a utilização de agências como "lojas de conveniência" que oferecem diversos produtos e serviços de terceiros.

Serviços de logística integrada incluem a captação, preparação, transporte, entrega domiciliar e prestação de contas aos clientes de pedidos/remessas realizadas. Trata-se, portanto, da atuação em uma área que envolve a venda de mercadorias e produtos, cabendo à ECT a responsabilidade logística.

Os serviços eletrônicos remontam à modernização comercial da ECT na década de 1990 durante o governo FHC e apresentados no Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal. Ainda naquela década, já se vislumbrava a incorporação de tecnologias eletrônicas ao setor postal, sobretudo por meio do Correio Híbrido[13] de e outras modalidades de serviço, como o investimento em correio eletrônico. Assim, a adoção de serviços eletrônicos[14] incorpora uma estratégia de mercado delineada pelo governo FHC.

---

13 Consiste em uma modalidade de serviço que integra a tecnologia eletrônica e a entrega física das correspondências. O cliente envia a mensagem para a plataforma da ECT, que a imprime em uma central de distribuição próxima ao endereço do destinatário.

14 Entre os serviços eletrônicos que a ECT pode prestar, por exemplo, estão a emissão de certificados digitais, a atuação na mensageria eletrônica – remessa digital de documentos com segurança e confiden-

O governo do presidente Fernando Henrique pretendia obter respaldo legal para criar um banco postal com a aprovação da nova Lei Postal. Com a derrota do projeto de lei, o governo editou portaria autorizando a ECT a funcionar como prestador de serviços financeiros. Assim, a ECT obteve autorização do Conselho Monetário Nacional e do Ministério das Comunicações para funcionar como "correspondente bancário", já que não havia autorização legal para constituição de um banco postal próprio. Assim, incorporaram-se às atividades da ECT serviços financeiros, abarcando desde vales-postais, recebimento de contas, vendas de títulos de capitalização, pagamentos de tributos, etc., a operações financeiras básicas.

As operações do Banco Postal como prestador de serviços financeiros representaram, em 2010, apenas 2,7% do faturamento da ECT – R$ 322,00 milhões. Criado em 2002 e funcionando em parceira com o Banco Bradesco até 2010, tem se direcionado, sobretudo, à população de baixa renda. Até 2010, foram mais de dez milhões de contas abertas em 95% dos municípios brasileiros, o que mostra a importância do serviço, principalmente, nas localidades onde não há agências bancárias. (ECT, 2010) Em 2011, em uma negociação bilionária, o Banco do Brasil disputou com o Bradesco e venceu a licitação para incorporar o serviço prestado pela ECT.

Com a proposta do GTI durante o governo Lula e a autorização legal obtida durante o governo Dilma Rousseff, a prestação de serviços financeiros foi, finalmente, incorporada ao Estatuto Social da empresa. Com isso, em novembro de 2013 o Banco do Brasil e a ECT anunciaram que pretendem criar em sociedade igualitária um Banco Postal.

Em 2010, o tráfego postal da ECT atingiu 8,9 bilhões de objetos distribuídos. Com isso, a receita de vendas da empresa alcançou R$ 12.690 bilhões. Desse montante, 7% foram de lucro líquido, isto é, R$ 827,00 milhões. (ECT, 2010)

Os negócios da ECT, até a reestruturação comercial em 2011, eram compostos por serviços de mensagens, serviços de marketing, encomenda, malote, conveniência, logística, remessas internacionais e serviços financeiros.

---

cialidade e comprovação de autenticidade, serviço já utilizado por alguns tribunais –, e-mail, shoppings virtuais e o próprio correio híbrido.

Os serviços de mensagens – carta social, comercial e não comercial e FAC (Franqueamento Autorizado de Cartas) –, voltados à comunicação da sociedade e empresarial, responderam por 47,50% da receita de vendas. Os serviços de encomendas – encomenda expressa via SEDEX e encomenda econômica pelo PAC – corresponderam a 29% da receita do exercício. Na sequência, os serviços de marketing direto (para envio de impressos e mala postal direta), com 8,7%, e demais serviços integram o portfólio que garante saldos positivos à empresa.

Com esses dados, evidencia-se a importância dos serviços monopolizados para a ECT, garantindo quase a metade da receita de vendas da estatal, apesar do crescimento percentual dos segmentos de mercado abertos à competição.

A "CRISE DOS CORREIOS": RELAÇÕES ENTRE POLÍTICA E GESTÃO

A nomeação de quadros políticos para a administração da ECT tem sido constante na história da estatal, já que a empresa é um órgão da administração pública federal. Desde 1994, no entanto, a presença de agentes políticos na condução da estatal tem exposto problemas gerenciais que decorrem, em alguns momentos, de estratégias políticas.

Nesse sentido, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso já se observava querelas sobre a nomeação de quadros políticos para cargos de gestão e como isso influenciava o desempenho da organização.

Assim, por exemplo, o Ministro das Comunicações do primeiro mandato do governo Fernando Henrique, Sérgio Motta, foi questionado pela revista *Veja* sobre a situação na ECT:

> Veja: Mas por que o seu ministério não fez nada nos Correios até agora [julho de 1997]?
>
> Sérgio Motta: Só não melhorou até agora porque, de todos os órgãos do ministério, o único que não pude controlar desde o início foram os Correios. O presidente foi nomeado pelo PPB [atual Partido Progressista] e... Você sabe o nome do presidente dos Correios?
>
> Veja: Não

> Sérgio Motta: Pois é, ninguém sabe nem o nome do sujeito. Mas estou com carta branca para mexer nisso também. (PETRY, 1997, p. 12)

Diante da fala do ex-ministro, constata-se que até 1997 os Correios estavam fora do controle político do grupo majoritário do governo federal e comandado por correligionários políticos, em uma evidente lógica fisiologista.

Ao assumir o controle dos Correios em 1998, Sérgio Motta nomeou Egydio Bianchi para a presidência da ECT visando à reestruturação da estatal. Com a morte de Sérgio Motta, FHC nomeou Pimenta da Veiga para a pasta. Durante o período de negociação da nova Lei Postal, embates públicos foram travados entre o presidente da ECT e o novo Ministro das Comunicações, culminando com a demissão de Bianchi em julho de 2000.

Segundo o ex-ministro Pimenta da Veiga, a demissão de Bianchi ocorreu por "incompatibilidade de métodos administrativos, que dificultava o trabalho em equipe". Com isso, o ministro afirmou estar combatendo a autonomia excessiva de Bianchi e a sua autopromoção por meio dos canais de comunicação dos Correios. (PIMENTA..., 2000)

Bianchi, por sua vez, acusou o ministro de ceder ao *lobby* de empresas de encomendas expressas e de transportes e patrocinar alterações no projeto da nova Lei Postal para favorecê-las, o que levaria à demissão de metade, como disse Bianchi, dos funcionários da ECT e causaria enorme prejuízo. Além disso, também o acusou de tentar controlar a verba publicitária dos Correios para beneficiar grupos aliados. (PIMENTA..., 2000)

Além da troca pública de insultos por meio da imprensa, Bianchi acusou o ministro de pressioná-lo para aceitar um contrato com a VASP para transporte aéreo elaborado com base em documentos falsos; o acusou ainda de receber automóveis comprados em licitação de ano anterior ao licitado (veículos de 1998 como se fossem de 1999); de recorrer a amigos corretores para transacionar os imóveis da ECT e obter vantagens pessoais com isso; ceder a lobistas, etc. A resposta do ministro Pimenta da Veiga, por meio do assessor de imprensa do Ministério das Comunicações, foi que "Histórias contadas por aquele louco demitido [Bianchi] e por aquela japonesa [Wilma Motta, esposa do falecido ministro Sérgio Motta], não vão ser comentadas por ninguém do ministério." (PINHEIRO, 2000)

Com a demissão de Bianchi, Pimenta da Veiga nomeou Hassan Gebrim, correligionário de sua confiança, para comandar os Correios.

Os embates enfraqueceram as mudanças propostas pelo projeto da nova Lei Postal. Com isso, verifica-se que no governo FHC as disputas entre grupos da própria base governista influenciaram as estratégias para o setor postal, com impacto também sobre o desempenho operacional da empresa.[15]

No governo do presidente Lula, mais precisamente em 2005, a ECT foi o epicentro de uma crise no governo federal, tornando-se foco de inúmeras reportagens na mídia brasileira em decorrência de escândalos políticos envolvendo supostos casos de desvio de dinheiro por agentes políticos e funcionários da estatal.

Em meados de 2009, a ECT passou a ser foco de reportagens sobre a deterioração da qualidade dos serviços operacionais. Esses elementos passaram a ser tratados pela mídia como "a crise da ECT."[16] São dois aspectos entrelaçados, portanto, que envolvem a "crise": aspectos políticos e gerenciais.

A ascensão do Partido dos Trabalhadores ao poder em 2002 resultou em acomodações de correligionários em cargos de confiança e gerenciais nos órgãos estatais, evidentemente, sobretudo por ter chegado ao poder em uma coalizão partidária. Com isso, entre 2003 e 2010, o comando do Ministério das Comunicações ficou a cargo do Partido da Social Democracia Brasileira (PMDB). A escolha dos dirigentes dos órgãos vinculados ao ministério, assim, foi influenciada pelas orientações do mandatário do ministério. Entretanto, além do PMDB, o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) também indicava correligionários para cargos de confiança nos Correios.

No caso específico dos Correios, no entanto, o Estatuto Social da estatal previa que somente o presidente, vice-presidentes e diretores fossem nomeados em cargos comissionados. Os demais funcionários teriam que

---

15 À época, problemas nas licitações das agências franqueadas também entraram na disputa política.

16 A visibilidade dos problemas operacionais da ECT precisa ser analisada também a partir do alinhamento ideológico dos grupos midiáticos, que deram visibilidade a problemas antigos na empresa a partir de 2002 como forma de se posicionar politicamente durante o governo Lula. Destaco isso a partir dos indícios observados nos acervos dos principais jornais consultados: há escasso material tratando dos problemas da ECT durante a década de 1990 e inumeráveis reportagens sobre os problemas operacionais na década seguinte.

ser do próprio quadro da estatal.[17] Portanto, as agremiações políticas nomeavam os quadros estratégicos da empresa, a alta direção, mas tinham que alocar aliados internos dentre os funcionários da estatal.

As acomodações de aliados políticos em cargos gerenciais são discricionárias, não havendo, assim, ilegalidade no ato administrativo em si. No entanto, em 2005, o nome da ECT esteve no epicentro de um suposto esquema de cobrança de propina que originou a Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) "dos Correios". O funcionário dos Correios e diretor do Departamento de Contratação e Administração de Material, Maurício Marinho – apadrinhado do deputado federal Roberto Jefferson (PTB-RJ) – foi flagrado cobrando propina de empresários interessados em negócios fraudulentos.[18]

Com o escândalo, toda a direção da ECT solicitou demissão, a pedido do presidente da República. Interinamente, Janio Cezar Luiz Pohren,[19] funcionário de carreira, foi nomeado como novo diretor, permanecendo no cargo até julho de 2006.

Com a crise institucional, o PMDB saiu fortalecido. Ainda em julho de 2005, Hélio Costa (PMDB) foi nomeado ministro das Comunicações, permanecendo no cargo até março de 2010. Em julho de 2006, Carlos Henrique Custódio foi nomeado presidente da ECT, ficando no cargo até julho de 2010.

Na gestão de Hélio Costa no Ministério das Comunicações iniciaram-se os estudos do Grupo de Trabalho Interministerial que culminaram na reestruturação organizacional da ECT em 2011, já no governo da presidente Dilma Rousseff.

---

17 O novo Estatuto dos Correios, aprovado em 2011 na esteira da reestruturação organizacional da empresa, permite que servidores de outros órgãos sejam remanejados para a ECT conforme a conveniência dos diretores da empresa.

18 O escândalo resultou na CPMI e na Ação Penal 470, julgada pelo Supremo Tribunal Federal. Para os propósitos deste livro, o episódio interessa por revelar as agremiações políticas que comandavam a estatal.

19 Em sua gestão, Janio Cezar Luiz Pohrein destacou os problemas na Rede Postal Aérea Noturna e a dificuldade para encontrar empresas no mercado aéreo brasileiro interessadas na logística dos Correios, o que seria um problema para o desempenho das atividades operacionais. A criação de empresas de logística foi uma sugestão de consultorias contratadas pela ECT. A ideia, como analisado, foi incorporada às proposições do Grupo de Trabalho Interministerial que resultaram na reestruturação da ECT e na autorização para constituição de subsidiárias.

Durante a gestão de Carlos Henrique Custódio na presidência da ECT, portanto, foram elaborados os projetos para reestruturação da empresa. Em sua gestão, a margem de lucros da estatal aumentou, assim como os resultados operacionais. Em uma reportagem de 2009, a revista *Isto é Dinheiro* o chama de "O entregador de resultados", atestando a sua capacidade administrativa. Segundo Custódio, a sua eficácia gerencial resultava da sua capacidade de "[...] dar mais valor ao Excel do que ao Word". (GANTOIS, 2009) Enfatizava, assim, a eficácia de suas ações pela possibilidade de aumentar a lucratividade.

Quando foi demitido em 2010, Custódio afirmou que a decisão era política, já que do ponto de vista operacional sua gestão tinha sido eficaz: "Posso discutir todos os números: faturamento, produtividade, salários e comparar com outros correios do mundo." (GOY, 2010)

De fato, a decisão de substituir Carlos Henrique Custódio era política: fora tomada diretamente em decorrência da crise operacional que assolava a ECT desde meados de 2009, quando problemas operacionais passaram a ser noticiados com recorrência pela mídia.

A deterioração da qualidade operacional da ECT a partir de 2009 é, aparentemente, contraditória ao se analisar os resultados financeiros obtidos no período. Contudo, é preciso reiterar que o sistema postal é dependente, em todo o mundo, da utilização intensiva de força de trabalho.

Apesar disso, em 2009, em mais uma de suas ações com o "Excel", Custódio iniciou um Plano de Demissão Voluntária (PDV) para reduzir a folha de pagamentos e as despesas com os funcionários. Mais uma ação administrativa, portanto, calcada na instrumentalidade gerencial.

Para aderir ao programa, os funcionários tinham que estar em atividade – caso fossem aposentados; ser funcionário dos Correios por pelo menos dez anos; e ter 50 anos de idade e mais de 30 anos de trabalho na ECT. O objetivo era, assim, demitir os funcionários com as maiores remunerações e, possivelmente, com maiores despesas em benefícios como plano de saúde.

A estatal declara no Relatório de Gestão de 2009 que 45.982 funcionários eram elegíveis à época. Destes, 5.912 aderiram ao programa. Segundo a empresa, os resultados foram a "redução da massa salarial, possibilitando

ganhos que possam ser investidos em outras ações de gestão de pessoal" e a "diminuição do perfil etário, permitindo a oxigenação do quadro funcional". Por isso, a estatal afirmou: "Conclui-se que o Plano de Desligamento Voluntário – PDV 2009 foi bem sucedido, pois além de reduzir o custo da folha de pagamento em aproximadamente 7%, conseguiu atingir os objetivos então propostos." (ECT, 2009, p. 33)

Apesar de a empresa ter considerado o plano bem sucedido por ter reduzido a folha de pagamentos, os custos operacionais foram altos. Além do conhecimento tácito dos funcionários que foram estimulados a solicitar o desligamento da empresa, o número de trabalhadores diminuiu consideravelmente, impactando a qualidade dos serviços prestados.

Ainda em 2009, a direção da estatal já planejava a realização de novo concurso (seleção externa). Contudo, a escolha da instituição promotora da seleção ocorreu sem licitação, o que motivou o Ministério Público Federal a solicitar o cancelamento do certame.[20] (MPF, DF, RECOMENDA..., 2010)

Assim, o baixo número de funcionários, que se iniciou na metade de 2009, mantinha-se no final de 2010 e se somava à necessidade de novas contratações. Além disso, a falta de funcionários se somava a outros problemas operacionais. No início de 2010, a estatal não conseguiu renovar os contratos para transporte de carga na Rede Postal Aérea Noturna, o que resultou em atrasos no transporte da carga postal. Os atrasos resultaram em prejuízos, naquele momento, estimados em quase R$ 6 milhões. Concomitantemente, o fundo de previdência privada dos Correios (POSTALIS) apresentou prejuízo de R$ 1,43 bilhão – assumido pela estatal.

Diante disso, os diretores regionais da ECT posicionaram-se contra a crise em documento elaborado para ser encaminhado ao presidente Lula. No documento,[21] os diretores afirmam que diante da crise operacional da empresa, um plano emergencial deveria ser acionado a partir de março de

---

20 O MPF alegou que a Fundação Cesgranrio foi contratada sem licitação. O nome da Fundação apareceu em uma lista, em 2005, de fornecedores da ECT em posse de Maurício Marinho, o que deixou a relação entre a Fundação e a ECT na berlinda. Assim, a própria ECT e a Controladoria Geral da União suspeitaram do favorecimento ilegal da instituição.

21 A manifestação dos diretores foi denominada "Posicionamento dos Diretores Regionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos ao Excelentíssimo Senhor Presidente da República Luís Inácio Lula da Silva sobre os Problemas que Envolvem a Qualidade dos Serviços Prestados à População".

2010, incluindo "um conjunto de medidas e ações emergenciais visando à minimização dos impactos negativos na qualidade operacional da ECT, principalmente relativas à falta de pessoal e a regularização dos serviços de transporte aéreo".

Segundo os diretores,

> A inclusão de ação relativa à contratação de empresa para a realização de concurso público foi considerada na referida reunião como imprescindível para a retomada da qualidade dos serviços prestados. Referida ação não teve a correspondente e necessária aprovação pela Diretoria da Empresa.

Apesar disso, os diretores regionais deram continuidade ao plano emergencial na ECT, embora a implementação das

> [...] ações aprovadas, por si só, não conseguiram a reversão da situação da qualidade dos serviços da Empresa. Esta conclusão nos conduz à constatação, mais uma vez, de que realmente somente com a reposição e acréscimo de pessoal poderemos vislumbrar o resgate da qualidade dos serviços e da credibilidade da Empresa junto à população.

E concluem:

> Em decorrência dessa constatação entendemos que a falta de decisão da Diretoria da Empresa naquela ocasião foi determinante para a manutenção dos críticos níveis de qualidade dos serviços prestados.

A carta dos diretores regionais, respaldada pelo diretor de operações Marco Antônio Oliveira, resultou – em um primeiro momento – na demissão deste em junho de 2010. Um mês depois, o presidente da estatal, Carlos Henrique Custódio, e o diretor de recursos humanos, Pedro Bifano, também foram demitidos. A decisão partiu da Casa Civil e do presidente Lula.

A "crise nos Correios" no governo Lula resultou, assim, de sucessivas ações administrativas que ocasionaram a deterioração da qualidade dos serviços operacionais. Nesse sentido, a crise se iniciou com ações para redução da força de trabalho, sobretudo na área operacional. A não realização de concursos mais o Programa de Demissão Voluntária resultaram na

escassez de funcionários. Não por acaso, foi em 2010 que as denúncias de terceirização de atividades de carteiro e operadores de triagem e transbordo pela FENTECT aumentaram.

Além disso, o modelo organizacional da ECT e a necessidade de submeter-se à lei de licitações, associada à inépcia dos dirigentes da estatal incapazes de buscar alternativas gerenciais, conduziram à crise na rede de transporte aéreo.[22]

É importante reiterar, todavia, que subjacente à crise envolvendo aspectos gerenciais havia também estratégias políticas pelo comando dos Correios alimentando os embates, em especial a disputa entre PMDB e PT.

As demissões do presidente da ECT, Carlos Henrique Custódio, e do diretor de recursos humanos, Pedro Bifano, teriam sido uma intervenção direta do presidente da República, sob orientação da ministra da Casa Civil, Erenice Guerra, e do ministro do Planejamento, Paulo Bernardo, encarregados de diagnosticar os problemas na ECT e propor medidas para sanar a crise.

O novo presidente da ECT, David José de Matos, foi uma indicação da ministra Erenice Guerra. Pouco antes da eleição presidencial, foi amplamente noticiado um suposto esquema de *lobby* na Casa Civil envolvendo o filho da ministra. O presidente da ECT, por sua vez, foi vinculado a um suposto contrato superfaturado para favorecer uma empresa aérea que iria operar a Rede Postal Aérea Noturna.

Diante disso, a ministra Erenice pediu demissão do cargo em setembro de 2010 para não comprometer a campanha da candidata do PT à presidência, enquanto David José de Matos permaneceu no cargo até o início de janeiro de 2011.

Já no governo da presidente Dilma Rousseff, o novo ministro das Comunicações, Paulo Bernardo, que havia sido encarregado pelo ex-presidente Lula de sanar a crise nos Correios, indicou Wagner Pinheiro de Oliveira para a presidência da ECT. Com isso, o Partido dos Trabalhadores

---

22 A Comissão de Fiscalização e Controle da Câmara dos Deputados, por meio da Proposta de Fiscalização e Controle nº. 113, de 2010, solicitou ao Tribunal de Contas da União auditoria na ECT para avaliar os atrasos nas correspondências e encomendas, concluindo que os principais problemas eram a falta de carteiros e operadores de triagem e transbordo e problemas na Rede Postal Aérea Noturna.

assumiu o comando do Ministério das Comunicações e da ECT com o compromisso de soerguer a estatal.

Foi nesse momento que a reestruturação organizacional da ECT sob o governo Dilma Rousseff ocorreu. As medidas para aprofundar a corporatização dos Correios disponibilizaram, também, instrumentos gerenciais aos diretores da estatal. Nesse sentido, a possibilidade de criar empresas subsidiárias pode favorecer estratégias que visam solucionar problemas na Rede Postal Aérea, por exemplo, ou mesmo a participação em empreendimentos governamentais de interesse da companhia – como o trem de alta velocidade entre Campinas e Rio de Janeiro.

Além disso, uma das primeiras medidas do novo presidente da ECT foi a realização, em 2011, de uma seleção externa para contratação de cerca de dez mil novos trabalhadores e a promessa de novos concursos, principalmente para a área operacional.

Esses elementos mostram que os aspectos gerenciais na ECT estão imbricados com as estratégias políticas, mostrando que a capacidade de governança dos agentes públicos também é responsável pela eficácia gerencial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como apresentado neste capítulo, foram várias as transformações nos Correios entre 1994 e 2011. Durante o governo de Fernando Henrique Cardoso emergiram os principais pontos que integraram a pauta de discussões no setor postal nos anos seguintes. Dentre eles, a nova Lei Postal sintetizava o arranjo institucional proposto pelo governo FHC para o setor. A proposta previa a liberalização do mercado postal brasileiro com a eliminação gradual do monopólio da ECT e, em seu lugar, a criação do Sistema Nacional de Correios. A regulação do setor ficaria a cargo de uma agência reguladora responsável pela fiscalização e por garantir o cumprimento das normas que seriam estabelecidas.

O presidente Luís Inácio Lula da Silva descontinuou a tramitação do projeto da nova Lei Postal e manteve o monopólio para o segmento de cartas e mensagens, restringindo a competição aos nichos de mercado previstos na Lei nº. 6.538, de 1978, o que não foi alterado pelo governo Dilma

Rousseff. Ao mesmo tempo, a regulação do mercado continuou a ser exercida diretamente pelo governo. A ECT, assim, continuou a operar com a estrutura de mercado criada durante a ditadura militar.

Em relação à estrutura organizacional da estatal, verifica-se que o governo de Fernando Henrique propunha a transformação da ECT em uma sociedade de economia mista, com autonomia para constituir subsidiárias. Os governos Lula e Dilma Rousseff mantiveram a ECT como empresa pública com capital pertencente à União, mas incorporaram à estrutura organizacional da empresa instâncias de governança e administração adotadas por sociedades anônimas, além da possibilidade de a estatal constituir subsidiárias ou adquirir empresas já existentes.

No período analisado, as estratégias governamentais foram para incrementar a participação em diversos segmentos de mercado. Para isso, a reestruturação ocorrida no governo Dilma Rousseff institucionalizou a participação da empresa em segmentos de mercado não previstos na Lei nº. 6.538, de 1978, adotando também as estratégias do governo FHC que previam a incorporação de tecnologias da informação aos segmentos de mercado e à rede de serviços. (TEIXEIRA, 2014) Nesse sentido, o banco postal já estava previsto pelo governo FHC, tendo funcionado com base em portaria publicada pelo ex-presidente como estratégia adotada para implementar o Banco Postal ante a derrota da nova Lei Postal. Com a reestruturação da ECT no governo Dilma, a ECT obteve autorização legal para constituir um banco próprio, além de atuar em outros segmentos de mercado indicados previamente pelo governo FHC. As estratégias de mercado, portanto, tiveram continuidade.

O quadro 4, a seguir, compara as propostas e as mudanças na ECT durante o período:

QUADRO 4 – PROPOSTAS E MUDANÇAS NA ECT DURANTE OS GOVERNOS FHC, LULA E DILMA ROUSSEFF

	Governo FHC	Governos Lula/Dilma Rousseff
Abertura de mercado	Propôs abertura do mercado postal com eliminação gradual do monopólio.	Manutenção das restrições de mercado com defesa do monopólio.
Estrutura de mercado	Propôs criação do Sistema Nacional de Correios.	Não alteraram estrutura do mercado postal.

Relação entre empresas no mercado postal	Competição entre operadores públicos e privados no Sistema Nacional de Correios.	Competição somente nos segmentos de mercado ausentes de monopólio. Empresas ainda são proibidas de atuar onde há reserva de mercado.
Agência reguladora	Propôs criação de agência reguladora.	Regulação estatal.
Arranjo institucional e organizacional da ECT	Pretendia transformar a ECT em sociedade de economia mista, com criação de subsidiárias.	Transformaram a ECT em empresa pública com capital fechado e integralmente da União, com estrutura e diretrizes das sociedades anônimas. Permitida constituição ou aquisição de subsidiárias.
Banco Postal	Previa a criação de banco próprio, mas só conseguiu autorização para operar por meio de parceria.	Aprovaram instrumento legal para criação de banco postal próprio.
Segmentos de mercado	Previa a competição da empresa em todos os segmentos do mercado postal.	Aprovaram lei para diversificar atuação de mercado da ECT, como em serviços de logística integrada.
Foco de mercado	Mercado nacional.	Possibilidade de atuação internacional, principalmente no MERCOSUL.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As principais divergências sobre os rumos do setor entre os dois blocos políticos que governaram o país no período – PSDB e PT – estiveram, sobretudo, na estrutura de mercado (monopólio *versus* liberalização) e suas consequências organizacionais (tipo de corporatização).

Do ponto de vista das estratégias políticas para o setor postal, portanto, há uma diferença entre os blocos políticos que ocuparam o governo federal no período. No entanto, ela subsume diante das ferramentas gerenciais adotadas.

Modernização e reestruturação do modelo industrial de serviços postais da ECT

As transformações pelas quais passam os sistemas de correios no Brasil e no mundo não têm se restringido aos aspectos institucionais e organizacionais. Tais transformações foram acompanhadas também, e de maneira indissociável, de reestruturações nos processos de trabalho e na organização das atividades operacionais. A busca pela flexibilidade e eficiência aliada a novas ferramentas de gestão e ao desenvolvimento da microeletrônica e das tecnologias informacionais têm proporcionado significativos impactos na organização dos processos de trabalho dos sistemas postais.

Diante disso, o propósito deste capítulo é analisar os processos de modernização e reestruturação da área operacional dos Correios entre 1994 e 2011. Por atividades operacionais, refere-se aqui aos processos de captação de objetos postais, triagem (separação conforme local de destino) e distribuição domiciliária aos destinatários.

Para prestação dos serviços postais, a ECT subordina as suas atividades-fim – no âmbito nacional – à Vice-Presidência de Operações e às Gerências dos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (GCTCE) de cada diretoria regional.

Cada atividade operacional é realizada por unidades operacionais específicas, como as Agências de Correios (ACs), os Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCEs) e Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs). No quadro 5, a seguir, visualiza-se o funcionamento sistêmico e interligado das atividades operacionais na ECT:

QUADRO 5 – VISÃO SISTÊMICA DO PROCESSO OPERACIONAL NA ECT

CAPTAÇÃO		TRATAMENTO		DISTRIBUIÇÃO
UNIDADES DE CAPTAÇÃO	→	UNIDADES DE TRATAMENTO	→	UNIDADES DE DISTRIBUIÇÃO POSTAL
Agência Internet Caixa de Coleta Outras unidades (empresa, etc.)	Transporte	CTC CTE CTCE	Transporte	CEE CDD

Fonte: Adaptado da ECT (2005, p. 18).

Nas unidades de captação, como as agências de atendimento, os trabalhadores são nomeados atendentes comerciais. Nas unidades de tratamento como os Centros de Tratamento de Encomendas e Cartas, trabalham os operadores de triagem e transbordo (OTTs), enquanto os carteiros desempenham suas atividades a partir dos Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs) ou Centros de Entrega de Encomendas (CEEs).

De acordo com o Código Brasileiro de Ocupações (CBO) (2002), os carteiros e operadores de triagem e transbordo

> [...] recebem e expedem cargas, malas e malotes e objetos de serviços de correio. Coletam, ordenam, conferem, fazem triagem e entregam cargas e objetos tais como: encomendas, cartas, caixas, malotes e contêineres. Prestam contas dos objetos coletados e entregues. Pesquisam e rastreiam objetos. Prestam informações e participam de disseminação de campanhas públicas. Também fazem parte desta família ocupacional os trabalhadores similares que atuam em empresas de encomendas expressas (*courier*).

A execução das atividades de trabalho, portanto, é similar. A diferença está, principalmente, no local de atividade profissional, pois o operador de triagem e transbordo realiza os procedimentos para encaminhamento dos objetos postais, enquanto os carteiros os distribuem.

Assim, a discussão apresentada neste capítulo versa sobre o fluxo do processo de trabalho postal: atendimento, tratamento/triagem e distribuição. Todavia, uma análise mais acurada é realizada nos Centros de Distribuição Domiciliária, pela importância estratégica dessas unidades e pela inexistência de estudos sociológicos sobre eles.

Na primeira parte do capítulo, discute-se a lógica dos métodos de gestão acionados pelos Correios para reestruturar os processos operacionais.

Em seguida, abordam-se as estratégias delineadas de modernização operacional e como o processo de reestruturação foi realizado de forma indireta: pela disseminação de conceitos de gestão. Na sequência são discutidas as transformações das agências de atendimento, dos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas e, por fim, a lógica de gestão e as relações de trabalho nos Centros de Distribuição Domiciliária.

"INDÚSTRIA DE SERVIÇOS POSTAIS": A LÓGICA DA GESTÃO OPERACIONAL

Mesmo sem muito consenso acerca das características dos métodos de gestão que acompanham os processos de reestruturação – como o "toyotismo" –, como ressaltam Coriat (1994), Gounet (1999), Castells (2005) e Leite (2003), a nova lógica produtiva adotada pelas empresas apresenta como principais características os seguintes aspectos: a) a substituição da produção em massa padronizada por uma produção flexível direcionada aos interesses dos mercados, com imposição de flexibilidade aos processos produtivos; b) a busca constante pela melhoria do processo produtivo, incorporando o saber do trabalhador à produção; e c) a substituição de grandes empresas por empresas "enxutas", que focalizam a produção em partes específicas do processo produtivo.

A reestruturação produtiva, assim, abarca transformações que englobam

> [...] 1) inovações nos equipamentos e materiais; 2) a mudança na relação entre empresas (por um lado, fusões, *joint venture*, compartilhamento de projetos, etc., e por outro, externalização e horizontalização da empresa); 3) novos métodos de organização da produção (*just in time*, *kanban*, qualidade total, manutenção preventiva, etc.); 4) novos métodos de organização do trabalho (trabalho em grupo, polivalência, etc.); e 5) inovações na gestão do trabalho (adoção de métodos 'participativos' e de envolvimento do trabalhador com a empresa). (SALERNO, 1992 apud KREIN, 2007, p.12)

O processo de reestruturação produtiva, que se acentuou no Brasil durante a década de 1990, foi acompanhado por uma reorganização do trabalho, das práticas e tecnologias de gestão da produção em busca de

maior lucratividade e "melhorias" nos processos produtivos, cujos resultados apresentaram, quase sempre, uma maior intensificação e precarização do trabalho. (ALVES, 2000; LEITE, 1997)

No caso brasileiro, Gitahy (2000) identificou em diversas pesquisas processos de reestruturação a partir do novo paradigma produtivo calcado na flexibilidade. No mesmo sentido, Humphrey (1993) aponta para um "*just in time* taylorizado" nos processos produtivos das empresas que passaram por mudanças e adotaram os métodos japoneses, porque as práticas de gestão da produção utilizadas, da mesma forma que o taylorismo, não demandariam um maior envolvimento e participação dos trabalhadores, aumentando a coerção e pressão como resultado da exigência de polivalência e multifuncionalidade. Dessa forma, a versão "abrasileirada" do toyotismo, como afirma Salerno (1993), continua com uma divisão rígida do trabalho e uma prescrição rígida das tarefas, além de não possibilitar, como defendem os pós-tayloristas, uma autonomia aos trabalhadores no processo de trabalho.

Isso aponta, portanto, para um processo de mudanças na organização do trabalho que não é unívoco, por comportar especificidades conforme o setor estudado e as estratégias de gestão do trabalho no contexto da reestruturação das atividades produtivas, conforme observa Leite (2003). Assim, antes de tomar uma posição *a priori*, é importante acompanhar a posição de Linhart (2007), ou seja, "sair de um debate tão dividido e globalizante e se fixar na tarefa [...] de analisar as mudanças tais como se manifestam no interior das empresas, sem procurar sistematicamente estatuir o modelo que elas ilustram." (LINHART, 2007, p. 30)

Ao estudar os Correios, portanto, é preciso analisar a organização do trabalho considerando a sua especificidade: trata-se de uma empresa prestadora de serviços. As atividades dos trabalhadores e a organização do trabalho na estatal precisam ser analisadas, ao seguir o argumento de Linhart (2007), a partir das especificidades dos serviços prestados.

Ao analisar o setor terciário, principalmente aspectos relacionados ao emprego, à produtividade e à avaliação, Gadrey (2001) mostra como o setor cresceu ao longo da segunda metade do século XX tanto nos países centrais do capitalismo quanto em países "emergentes" como o Brasil. O

aumento significativo desse setor econômico suscita, segundo o autor, indagações e questionamentos relacionados à própria categoria que define as atividades como pertencentes às atividades terciárias.

Em decorrência disso, Gadrey (2001) trabalha com dois grupos de atividades terciárias: um grupo em que há uma diminuição dos empregos, composto pelas telecomunicações, transporte, bancos, seguros e correios; e um segundo grupo em que há uma expansão do emprego, não só nos países centrais do capitalismo, mas também nos periféricos, como os serviços de saúde, educação, turismo, serviço social etc.

Gadrey (2001) destaca o fato de as atividades terciárias em expansão apresentarem relações interpessoais, isto é, relacionamento direto entre sujeitos, interação verbal, troca de informações etc., o que caracteriza, especificamente, relações de serviço, como no caso dos serviços prestados por profissionais liberais que exigem um contato direto entre pessoas. No caso de atividades em que não há essa relação de serviço, pondera o autor, há uma tendência maior em introduzir processos que padronizem as atividades e "mecanizem" as operações, podendo mesmo ocorrer uma substituição do trabalho vivo por uma maior composição orgânica do capital, isto é, pelo emprego maior da automação. (GADREY, 2001)

É a partir disso que a produção industrial de serviço deve ser analisada. De acordo com Zarifian (2001), o setor industrial e o setor de serviços possuem convergências em seus processos, já que as atividades industriais têm oferecido, juntamente com os produtos desenvolvidos em seu interior, diversos serviços, como assistência técnica, seguro extra, etc. Ao mesmo tempo, as atividades consideradas de serviço estão a ser realizadas com diretrizes provenientes do mundo industrial. Dessa forma, a produção industrial de serviço deve ser conceituada, segundo Zarifian (2001, p. 69), como "uma produção que incorpora, nas suas tecnologias, na sua organização social, nos seus objetivos de eficiência, princípios semelhantes aos que são desenvolvidos na grande indústria e que os aplica, modificando-os, na produção de serviço".

Sendo assim, a dicotomia entre empresas industriais e de serviços teria pouca capacidade explicativa sobre as dinâmicas do trabalho e da produção nas empresas contemporâneas (SALERNO, 2001), sobretudo

quando as corporações que seriam consideradas prestadoras de serviços organizam o trabalho com princípios desenvolvidos na indústria. Diante disso, o conceito de produção industrial de serviço, tal como o define Zarifian (2001), apresenta uma possibilidade de compreensão da dinâmica do trabalho no âmbito da ECT, que seria uma empresa de serviço, mas que apresenta na organização de seu processo de trabalho princípios e diretrizes formuladas e desenvolvidas na indústria.

É importante destacar que mesmo antes das discussões sobre reestruturação produtiva e sobre a incorporação de novas tecnologias e ferramentas na organização e prestação de serviços, atividades que seriam consideradas terciárias já utilizavam, em sua organização do trabalho, princípios típicos da produção industrial. É por isso que Braverman (1987) analisa o setor de serviços, ou o trabalho em "escritórios", como sendo caracterizado por uma racionalização que faz uso, tanto quanto as indústrias, de princípios e técnicas da administração científica.

Pesquisas realizadas no Brasil indicam, já há pelo menos duas décadas, a transposição de práticas e métodos industriais para as atividades terciárias, como os trabalhos de Zamberlan e Salerno (1983) acerca da organização do trabalho em bancos, e também os de Grun (1986), que analisou as especificidades do trabalho bancário nos moldes de uma racionalização taylorista e fordista. Mais recentemente, trabalhos como os de Segnini (2001) apontam para o processo de produção industrial de serviços também no setor de telecomunicações, mais precisamente na área de telemarketing, principalmente a partir da utilização de técnicas de automação e mecanização de suas atividades, aspecto que também é discutido por Braga (2006), que aponta, principalmente, para a degradação do trabalho dos teleoperadores a partir da taylorização desse serviço.

Em se tratando da ECT, a lógica industrial nos serviços torna-se evidente quando se observa que a reestruturação iniciada em 1994 tinha dentre seus objetivos introduzir na empresa a "utilização de ferramentas e conceitos ligados ao sistema Toyota de produção". (ECT, 2005, p. 06) Para os responsáveis pela reestruturação, não há dúvidas de que, "para melhor compreender as transformações que deram origem à concepção atual [de

produção]", é preciso entender que a "ECT incorpora ao seu modelo a ideia de indústria de serviços." (ECT, 2005, p. 15, grifo nosso)

Ao tratar desse processo, é imprescindível considerar que a reestruturação nos Correios e a adoção de novas estratégias de gestão foram realizadas com base em dois pressupostos:

> [...] primeiro, as similitudes entre a produção industrial, conhecida como produção em massa, e a produção de serviços em larga escala, como é feita pelos Correios, determinaram uma busca por novas tecnologias que permitissem a conjugação de aspectos como maior flexibilização, melhor qualidade e produtividade [...];
>
> segundo, o reconhecimento da necessidade de se estabelecer uma condição de trabalho humano capaz de propiciar e despertar o interesse pela racionalização dos processos, pela eliminação de desperdícios [...]. (ECT, 2005, p. 17)

Diante disso, os processos de trabalho na ECT foram reorganizados a fim de ajustar as duas lógicas – a industrial e a de serviços –, tanto no sentido de alinhá-las quanto na racionalização e sistematização, "otimização" e padronização dos processos de trabalho.

Nesse cenário, pode-se indicar que a relação de serviço estabelecida a partir dos Correios é de tipo peculiar, já que em dois momentos distintos ocorre a inter-relação com o cliente: na captação e na distribuição dos objetos postais. O atendimento de suas expectativas, no sentido de prestação de um serviço e de relação de serviço, como analisa Gadrey (2001), coloca em perspectiva um processo que desencadeia nas unidades operacionais uma dinâmica produtiva presente na indústria, como as entradas, processamentos e saídas de produtos e mercadorias.

No caso dos Correios, esse macroprocesso identifica as entradas com as postagens de objetos postais – de quaisquer tipos – nas agências de Correios. Apresenta o processamento nas unidades de tratamento, como os Centros de Triagem, onde são separados conforme a localidade de destino, e seguem, como produto final a ser entregue aos clientes, pelos Centros de Distribuição. Assim, tanto o atendimento ao cliente, o tratamento dos objetos postais e a sua distribuição são vistos como processos de um mesmo "sistema" produtivo, amplo, que engloba uma relação de serviço com

os clientes e possui, como processamento direto, ferramentas e técnicas específicas em cada uma dessas etapas, no sentido ajustado de uma produção industrial de serviço.

Assim, a reestruturação operacional implementada na ECT na década de 1990 com o objetivo de "modernizar" as práticas de gestão incorporou a lógica produtiva industrial de forma planejada na organização do trabalho nos processos operacionais, como tem sido uma constante nos processos de reestruturação produtiva. (SALERNO, 2001)

DIRETRIZES PARA MODERNIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO OPERACIONAL DOS CORREIOS (1994-2011)

As estratégias para reestruturação e modernização dos processos operacionais na ECT foram traçadas para abarcar, a partir do governo Fernando Henrique Cardoso, o processo operacional sistêmico, isto é, as três áreas estratégicas para o fluxo operacional.

Os planos para reformulação operacional foram apresentados no Programa de Recuperação e Ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal (PASTE) em 1997, embora na primeira versão do documento, de 1995, já estivessem presentes. A previsão do governo FHC era investir mais de quatro bilhões de reais na modernização e reestruturação da ECT entre 1996 e 2003 em projetos de automação de agências, sistemas informatizados de gestão gerencial e de atendimento, além da mecanização e automação dos processos de triagem. Seguindo a lógica de mercado prevista para ser implantada com a reforma institucional, o governo FHC previa, portanto, uma "modernização" e reestruturação operacional na estatal para adequá-la ao "ambiente concorrencial", isto é, a liberalização postal.

O início dos processos de modernização nos Correios remonta a 1995, quando o governo de FHC apresentou no PASTE o interesse em acompanhar as transformações postais internacionais. O objetivo do governo federal era aprofundar a implantação da lógica empresarial na estatal. Isso fica claro quando o governo afirma no PASTE, por exemplo, estar atento às "virtudes" dos instrumentos gerenciais implantados em

outros países. Nesse sentido, as primeiras ações para o setor postal foram para a sua reestruturação.

A perspectiva de mudança postal durante o governo FHC incluía os seguintes aspectos:

> - Preservação do diferencial da rede de atendimento, ajustando-a constantemente a maiores níveis de conforto para o cliente através da melhoria dos processos de atendimento, expansão do número de pontos de acesso e adoção de novas tecnologias;
> - Formação de alianças, associações, acordos operacionais e comerciais com companhias governamentais e privadas, clientes, fornecedores e, até mesmo, concorrentes;
> - Re-desenvolvimento dos seus quadros profissionais;
> - Investimentos em automação dos processos de produção;
> - Obtenção de ganhos de produtividade através da revisão dos processos operacionais tradicionais dos Correios;
> - Modernização da gestão no sentido de se tornarem organismos ágeis e orientados ao mercado; e,
> - Redução de custo de operação e, por conseqüência, dos preços e tarifas dos serviços. (BRASIL, 1997, p. 24-25)

Com esses objetivos, o governo de Fernando Henrique Cardoso buscou implementar, dentre outras premissas para a adoção de padrões de qualidade e utilização de tecnologias nos processos de inovação, as seguintes ações:

> - Modernização da rede de atendimento, priorizando as capitais e grandes cidades, e expansão do atendimento, em um primeiro momento, a todos os municípios e, posteriormente, a todas as localidades que apresentem viabilidade de operacionalização;
> - Implantação de programa integrado de automação, mecanização e informatização das etapas do fluxo operacional, buscando o aumento da produtividade e da segurança na prestação dos serviços;
> - Reformulação da logística postal para torná-la consistente com as novas tecnologias de automação, transporte e informática;

- Desenvolvimento profissional e pessoal de seus recursos humanos;
- Modernização da gestão empresarial da ECT através de posturas, procedimentos e sistemas que a tornem uma organização orientada ao mercado;
- Formulação de um novo modelo institucional para o setor postal brasileiro. (BRASIL, 1997, p. 90)

Diante dessas estratégias, o governo FHC previa uma reestruturação sistêmica com transformações nas políticas de gestão do trabalho, nos métodos de organização do trabalho em unidades operacionais e na rede de atendimento, investimentos na mecanização e automação da triagem, melhorias e aperfeiçoamento da logística de transporte e distribuição postal, e tudo isso dentro de um contexto de reforma institucional com uma empresa mais alinhada aos princípios de mercado e preparada para atuar em um contexto de liberalização do mercado postal.

É preciso destacar que a reestruturação tomou forma a partir do desenvolvimento de um projeto pensado para impactar todos os meandros do processo operacional, instrumentalizando os gestores com novos métodos e estratégias de gestão para aplicação nos processos de trabalho. Trata-se do projeto “Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios” (GPAC), apresentado a seguir.

Formulação e desenvolvimento do Projeto GPAC

Com o objetivo de reestruturar os métodos de gestão de suas unidades operacionais, a ECT firmou contrato com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) para implantar, a partir de 1995, um projeto de reformulação de seus métodos de gestão operacional. A partir desse contrato foi criado o projeto “Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios” (GPAC), que ficou encarregado de diagnosticar, elaborar e propor as melhorias necessárias aos processos de trabalho, bem como a maneira de realizá-las. Professores vinculados à universidade, predominantemente da área de engenharia da produção, elaboraram um diagnóstico e formularam as diretrizes que possibilitaram a reestruturação das atividades de trabalho com o intuito de aumentar a qualidade e a produtividade. Por

parte da ECT foram designados técnicos especializados para, de forma articulada, elaborarem as intervenções nos processos de trabalho.

As estratégias delineadas no projeto GPAC não previam uma intervenção direta nos processos de trabalho: inicialmente, além do diagnóstico, objetivou-se disseminar conhecimentos, técnicas e ferramentas de administração da produção, principalmente as relacionadas ao toyotismo, para todas as áreas dos Correios, em todas as Diretorias Regionais e na Administração Central, "para que se obtenha melhoria contínua dos processos e o consequente aumento da produtividade." (ECT, 2005, p. 355) A partir disso seriam planejadas intervenções nos processos de trabalho.

O projeto GPAC, instituído nos Correios por decisão integrada das Diretorias de Operações, Técnica e de Recursos Humanos, foi implantado em três etapas compostas por cursos de capacitação padronizados durante o período que se estende de 1994 a 1999.

A primeira etapa iniciou-se em 1995 com um curso de 40 horas, ministrado por professores da UFRGS versando sobre administração da produção. Foi ministrado para profissionais da ECT do Rio Grande do Sul. A partir dessa experiência, resultados práticos foram alcançados em várias Diretorias Regionais, o que motivou a continuidade e propagação do projeto. Esses resultados foram divulgados no primeiro Seminário Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios, que se tornaria parte do projeto de reestruturação da empresa. A meta desse seminário era divulgar os resultados das experiências dos gestores que aplicaram os novos conhecimentos de gestão em suas unidades operacionais, mobilizando, com isso, os demais funcionários da empresa.

Diante disso, respaldados pela direção da ECT, foram organizados vários seminários que objetivavam tornar o projeto GPAC conhecido pelas Diretorias Regionais, pelos Diretores Adjuntos, Assessores, Gerentes de Área, Chefes de Regiões Operacionais, Subgerentes e demais funcionários. A estratégia da empresa era disseminar e tornar o projeto atraente para os funcionários, que poderiam se envolver com suas atividades para alcançar os resultados de melhoria da qualidade, da participação no mercado, na produtividade e na melhoria da entrega das correspondências. (ECT, 2005)

Para que o projeto pudesse ser disseminado em todas as Diretorias com o mesmo formato e com o mesmo padrão, e ao mesmo tempo, foram formadas três turmas de multiplicadores do projeto: a primeira turma, com 24 alunos, formada por profissionais indicados pela ECT, que foi treinada em um curso de especialização e se tornou responsável por compartilhar os conhecimentos adquiridos com as lideranças operacionais (em torno de 1.600 funcionários); a formação, pelos 24 especialistas, de uma turma de 110 multiplicadores – responsáveis pela formação de supervisores operacionais (aproximadamente 3.360) nas Diretorias Regionais; por fim, a formação de cerca de 44.000 trabalhadores da área operacional – trabalhadores de execução – com conhecimentos referentes à sua área de trabalho. A figura 4 apresenta, esquematicamente, esse momento do projeto.

FIGURA 1 – NÍVEIS DE MULTIPLICADORES DO PROJETO GPAC

Professores da UFRGS e profissionais dos Correios

FASE I

Formação de 24 multiplicadores (em 360 h/a) para ministrar curso GPAC às 1.610 lideranças operacionais (40 h/a) no nível nacional.

FASE II

Os 24 multiplicadores e profissionais da ECT formaram 110 multiplicadores (em 80 h/a) para ministrar curso GPAC aos 3.361 Supervisores de Operações (20h/a) nas suas Diretorias Regionais.

FASE III

A equipe de multiplicadores (duplas) formou 670 profissionais (em 32 h/a), para ministrar o curso GPAC aos 44.000 empregados de cargos de nível básico que atuam na distribuição (8 h/a).

Fonte: Adaptado de ECT (2005, p. 358).

A segunda fase do projeto consistiu na elaboração, a partir da imersão dos professores em unidades operacionais, de relatórios acerca das condições do processo de trabalho na organização, apontando, a partir disso, as principais diretrizes para a formação e disseminação dos conhecimentos de gestão. Assim, formulou-se e padronizou-se o curso que seria oferecido aos funcionários da empresa.

A partir da realização dos cursos de formação, cujos ensinamentos deveriam redundar em projetos para reformulação de práticas de gestão de operações, foram realizados seminários para apresentação dos projetos elaborados, sendo que os escolhidos seriam adotados nas unidades operacionais semelhantes. Nesse sentido, em 2000 foi realizado o principal seminário nacional de gestão da produtividade que proporcionou aos melhores projetos desenvolvidos o Prêmio Produtividade dos Correios.

Com isso, os trabalhos considerados mais adequados à realidade dos Correios e que cumpriram certos requisitos foram adotados, padronizados e disseminados nas unidades operacionais das diversas Diretorias Regionais. Dentre os requisitos cumpridos pelos projetos, destacam-se os seguintes:

> [...] aplicabilidade (o trabalho poderá ser operacionalizado na unidade); possibilidade de implantação em outras unidades; eliminação de perdas; redução de custos; introdução de melhorias no processo (otimização e racionalização dos processos com ganho e qualidade); relação dos conceitos teóricos com a prática [...]. (ECT, 2005, p. 372-373)

O processo de disseminação de conhecimentos de administração da produção entre os trabalhadores da ECT, dentre os quais figuravam os princípios e técnicas do modelo toyotista, apresenta as mesmas características do processo de implantação dos princípios da administração científica na primeira metade do século XX no Brasil, quando houve uma ênfase na formação da mão de obra para torna-la disciplinada e adequada ao trabalho, processo que ocorreu antes da organização dos processos de trabalho de acordo com os princípios do taylorismo. (VARGAS, 1985)

No caso dos Correios, os esforços foram no sentido de "sensibilizar" a força de trabalho, tanto as lideranças da organização quanto os funcionários da área operacional, para a necessidade de reestruturar e implantar melhorias, que passavam pela adoção de novas técnicas de gestão, envolvendo a colaboração e participação de todos os funcionários, seja propondo intervenções, seja realizando o que foi estabelecido pelos gestores nas unidades operacionais. Assim, o primeiro momento, ainda de formulação e disseminação de novas tecnologias de gestão, envolveu e procurou

convencer os funcionários da necessidade da reestruturação, ficando para um segundo momento a intervenção nos processos operacionais.

Assim, enquanto o taylorismo no Brasil foi implantado em pelo menos dois momentos – os princípios e as técnicas de gestão, respectivamente, na primeira e segunda metades do século XX –, o toyotismo na ECT o foi em menos de dez anos (1995 – 2005), pelo menos no que se refere à disseminação de seus princípios até as funções operacionais, por meio de técnicas e instrumentos de gestão.

Ao final do projeto GPAC, uma série de relatórios foi produzida, principalmente nas áreas em que o processo já apresentava alterações significativas, como nas áreas de captação, tratamento, transporte e distribuição. De acordo com a ECT (2005), o projeto GPAC a capacitou para melhor gerir, inclusive, as mudanças tecnológicas pelas quais passava, como a implantação do sistema de rastreamento eletrônico de objetos postais, a mecanização de centros de tratamento etc. Além disso, esses projetos foram integrados aos manuais da empresa, respaldando as ações dos gestores e normatizando as intervenções no processo de trabalho.

Os projetos de reestruturação das unidades operacionais foram sendo implantados e integrados à padronização e normatização da ECT, sendo, a partir disso, "a melhor maneira" de se realizar as atividades de trabalho, orientando, com isso, as tarefas dos supervisores operacionais e gerentes das unidades.

Na próxima seção, analisa-se como a lógica da modernização e da reestruturação foi acionada na gestão das agências de atendimento, processo que antecede, inclusive, o governo de Fernando Henrique Cardoso.

A INFLUÊNCIA DA LÓGICA FLEXÍVEL: TERCEIRIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS E REDE DE ATENDIMENTO

As agências dos correios e a rede de atendimento postal são os integrantes mais visíveis da infraestrutura postal de um país. As agências de correios históricas evidenciam a importância simbólica dos sistemas postais em regiões rurais e distantes dos grandes centros porque foram, em algum momento, representantes dos Estados nacionais. Por isso, as

transformações no setor postal, sobretudo na Europa, têm esbarrado em questões politicamente delicadas ao propor a introdução da lógica de mercado às agências. Nesse sentido, em países como Suécia e Noruega, onde o direito de voto pode ser exercido nas agências de correios, o fechamento de uma agência torna-se politicamente delicado pela possibilidade de ser interpretado pela população como um atentado à democracia. (ANDERLONI; PILLEY, 2002)

Apesar disso, desde o início das transformações postais a rede de atendimento na União Europeia tem buscado meios para aumentar a sua eficiência e lucratividade. Com isso, o fechamento, a adoção de franquias, a privatização, o licenciamento, etc., de agências têm sido uma tendência naquele continente, com o sistema postal de cada país implantando estratégias que considera mais eficazes, o que enseja uma multiplicidade de situações. (ANDERLONI; PILLEY, 2002)

No Brasil, a rede de atendimento da ECT é a porta de acesso de cidadãos e clientes aos Correios. A rede é formada por diferentes tipos de agências, próprias ou terceirizadas. Em 2011, a estatal dispunha de 22.763 atendentes comerciais nas agências próprias, isto é, 21% dos trabalhadores da empresa. Nas agências terceirizadas, a estimativa é de aproximadamente 20 mil trabalhadores desempenhando funções relacionadas ao serviço postal. (SENADO..., 2011)

A Portaria nº. 384, de 2 de setembro de 2011, regulamenta a rede de atendimento dos Correios ao especificar os tipos e funções das agências. Pela portaria, a rede é formada por Agências de Correios (AC), Agências de Correios Comerciais (ACC), Agências Filatélicas (AF), Agências de Correios Franqueadas (AGF), Agências de Correios Comunitárias (AGC) e Postos de Venda de Produtos.

As diferentes agências existem em razão de estratégias diferenciadas da estatal para atender aos cidadãos e clientes. As Agências de Correios são unidades próprias da ECT, destinadas à venda e prestação de serviços próprios e para terceiros, bem como para atendimento aos clientes de segmentos comercialmente estratégicos.

As Agências Comunitárias são operadas mediante convênio para prestação de serviços básicos em localidades onde os serviços postais não se

mostram economicamente viáveis; assim, trata-se de um atendimento em que predomina o interesse social.

As Agências Comerciais de Correios e as agências franqueadas são agências terceirizadas. A diferença básica entre os tipos de contrato de terceirização diz respeito ao tipo de produto que comercializam, sendo as agências franqueadas mais restritas na oferta de serviços.

Com essas informações é possível adiantar que ao analisar as estratégias e rumos da rede de atendimento da ECT, a partir da década de 1990, verifica-se uma gama de possibilidades comerciais relacionadas ao ambiente de atuação da ECT, com destaque para a tendência à terceirização associada à lógica de modernização.

O processo de terceirização das lojas de atendimento remonta ao final da década de 1980, quando, a despeito da ampliação da rede de serviços e de um significativo aumento da lucratividade nos primeiros anos da década de 1990, a ECT passou a alegar falta de recursos para investimento em sua modernização e ampliação da infraestrutura, sobretudo para instalação de novas agências de atendimento.

Para ampliar o número de agências rapidamente, a empresa adotou como estratégia gerencial o sistema de franquias. A primeira experiência foi realizada no Rio Grande do Sul em 1989. A partir de então, a experiência cresceu vertiginosamente. De acordo com Carvalho e Leite (1996), no plano estratégico da ECT em 1990 o sistema de franquias estava identificado como um setor essencial no processo de ampliação da rede postal. Compreende-se, assim, porque a ECT, já em dezembro de 1992, dispunha de 1.443 unidades de atendimento franqueadas, alcançando mais de 1.700 em 1993. Naquele ano, os Correios possuíam 5.237 agências próprias. Esses números são ainda mais reveladores ao se considerar que na década de 1980 foram abertas apenas 203 novas agências. (CARVALHO; LEITE, 1996)

Segundo Carvalho e Leite (1996), a rápida expansão da rede franqueada pode ser explicada pela imagem favorável que a ECT dispunha à época junto ao mercado, com histórico de credibilidade e marca favorável. Todavia, um elemento que contribuiu enormemente foi o baixo preço da franquia, fixado em torno de quatrocentos e quarenta dólares.

Em 1993, a ECT interrompeu a concessão de franquias para reavaliar o sistema, embora tivesse o plano de atingir cerca de duas mil agências franqueadas em todo o Brasil. Este seria o ponto de saturação da rede. Os principais mercados de atuação das agências eram os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, que foram considerados saturados já em 1993.

Os contratos firmados pela ECT, no entanto, não passaram por um processo licitatório. Com a entrada em vigor da Lei das Licitações (Lei nº. 8.666, de 1993), o Tribunal de Contas da União (TCU) determinou que a ECT abrisse processo licitatório para substituição das franquias anteriormente concedidas sem o devido processo legal. Desde então uma série de disputas e imbróglios judiciais tem perpassado o assunto. Em 1998, a Lei nº. 9.648 estendeu o prazo da ECT para realização das licitações até 2002, renovando o prazo para continuidade das agências franqueadas.

No entanto, ainda em 2002 estavam em discussão no Congresso Nacional os parâmetros para um novo arranjo institucional para a reestruturação dos Correios. Com isso, mais uma vez o prazo foi estendido até 2007. Em 2008, a Lei nº. 11.668 passou a regular e normatizar os instrumentos contratuais da ECT com as agências franqueadas. No entanto, enquanto a previsão para o término das licitações corria até 2010, o TCU detectou irregularidades nos editais – possivelmente viciados e direcionados – e determinou a suspensão das licitações. Com toda essa novela judicial, um novo prazo foi estabelecido para substituição dos contratos que são questionados judicialmente ou que não foram licitados: setembro de 2012.

Das agências fraqueadas, 227 tiveram o processo de licitação concluído, outros 504 contratos estão com as licitações em andamento, enquanto 519 processos de licitação foram suspensos por medidas judiciais. As agências franqueadas, portanto, agora contam com mais um prazo para se adequarem à Lei nº. 11.668/2008 e continuarem a operar, sobretudo se ajustando aos critérios de padronização e normas técnicas de gestão. Caso os prazos não fossem estendidos, a ECT precisaria investir pelo menos R$ 550 milhões em pessoal, equipamentos e instalações para assumir as agências franqueadas, o que levou o deputado Ricardo Berzoini (PT) a afirmar que "diante de tal desafio, parece claro que o mero cancelamento dos contratos de franquia é impraticável, o que torna indispensável sua

prorrogação." (FRANQUIAS..., 2011) Esse cancelamento dos contratos passou a ser tratado pela mídia como um possível "apagão postal".

A terceirização das agências dos Correios é coerente com o processo de terceirização que passou a ser largamente utilizado pelas empresas brasileiras a partir da década de 1990, em busca de flexibilidade e redução de custos. No caso dos Correios, o que se observa é uma externalização das atividades de atendimento, ficando as agências terceirizadas – sob o sistema de franquias – responsáveis pelos encargos trabalhistas e por estabelecerem as condições de trabalho de seus funcionários.

A terceirização da rede de atendimento da ECT associou-se às estratégias de expansão do setor postal previstas pelo governo FHC e incorporadas ao PASTE. Nesse sentido, em 1997, em um balanço acerca dos impactos da primeira versão do PASTE, o Ministério das Comunicações informou que havia conseguido aumentar o número de municípios atendidos para 4.812 e a quantidade de agências e caixas de coletas em 8% . (BRASIL, 1998)

Associado a esse processo, há indícios de que as concessões foram realizadas a partir de indicações políticas e, juntamente com isso, surgiu a suspeita de alterações nas titularidades ou alteração da composição societária entre proprietários de agências de maneira não oficial (o chamado "contrato de gaveta").

Diante disso, a Comissão Parlamentar Mista de Inquérito instaurada para apurar irregularidades nos Correios, a CPMI dos Correios, informa em seu relatório final que depois dos processos investigativos é possível afirmar que os indícios eram verdadeiros, isto é, que a inexistência de licitações para a concessão das agências franqueadas permitiu a distribuição de muitas franquias a partir de critérios políticos, bem como possibilitou, por meio de instrumentos legais precários, a propriedade de fachada das agências, impossibilitando em algumas situações a identificação dos verdadeiros donos.

Além disso, o processo de terceirização de agências foi prejudicial à ECT, como informa a CPMI dos Correios, já que muitos contratos de grandes usuários migraram das agências próprias da estatal para a rede terceirizada a partir de uma disputa comercial entre elas, favorecendo os particulares em detrimento do interesse público. (BRASIL, 2006)

De acordo com a CPMI dos Correios, as irregularidades encontradas na ECT em si já seriam graves, mas se tornaram ainda piores ante a possibilidade de estarem associadas à lavagem de dinheiro e crimes contra a administração pública, como corrupção, tráfico de influência e prevaricação, além da evasão de divisas e sonegação fiscal. (BRASIL, 2006, p. 416)

Sendo assim, a Comissão Parlamentar de Inquérito endossou a recomendação à ECT acerca da necessidade de licitações e procedimentos administrativos que visassem resgatar os prejuízos tomados, como uma clara especificação acerca da atuação e forma de remuneração das agências franqueadas. Parte dessas ações ainda está em curso, como se observa no procedimento de licitação instaurado em dezembro de 2011 para ampliação da rede com mais de 800 novas lojas.

Ações para modernização da rede de atendimento: a introdução de sistemas informatizados

As ações para ampliação e modernização da rede de atendimento também contemplavam a implantação de sistemas automáticos e informáticos. Assim, a estatal brasileira acompanhava o processo de investimentos na modernização da infraestrutura tecnológica das agências de forma semelhante ao que estava em curso na Europa entre 1995 e 2002. (PLS RAMDOLL, 2002)

Os principais projetos na ECT, nesse sentido, foram investimentos na automação de agências, em guichês de autoatendimento, em sistemas eletrônicos de rastreamento de objetos postais e a utilização de sistemas informáticos nas redes de atendimento.

A maior parte desses projetos teve sua implantação a partir de 1997, embora já em 1996 alguns investimentos tenham sido realizados, como a implantação de sistemas automatizados para atendimento nas agências, com 478 unidades atendidas até então. (BRASIL, 199?)

Ainda em 1997 entrou em operação a rede corporativa CorreiosNet, instalando-se mais de 4.000 estações de trabalho e 252 serviços padronizados e informatizados no sistema.

Com isso, a ECT passou a contar com o atendimento em suas lojas de uma rede corporativa informatizada capaz de possibilitar não só a utilização das tecnologias informacionais para atendimento aos clientes, mas também vislumbrar a implantação de outros serviços – como o rastreamento de objetos postais.

A informatização das agências possibilitou aumentar a eficiência dos serviços prestados, tornando-os "mais rápidos e seguros" de acordo com a empresa. Os dois primeiros sistemas implantados na rede de atendimento foram o SCADA (Sistema de Captação de Dados nas Agências) e o SAA (Sistema de Automação de Agências). A diferença entre eles está na plataforma tecnológica. Em outras palavras, o SCADA previa a instalação de microcomputadores, autenticadores, impressoras, leitores de códigos de barra, etc., "a fim de facilitar o trabalho de atendimento". Já o SAA era uma plataforma de atendimento onde se executavam tarefas de atendimento, controle financeiro, contábil, administrativo, logístico etc. Apesar de inicialmente previsto apenas para grandes agências, foi implantado posteriormente nas demais. Segundo a empresa, os funcionários aprovaram a implantação dos sistemas informáticos porque

> [...] são treinados e aumentam sua qualificação profissional. Deixam de fazer rotinas manuais, como decorar ou pesquisar valor de tarifas, e fecham as contas do dia em menos da metade do tempo exigido anteriormente. 'Já peguei intimidade com os equipamentos', teria dito uma atendente comercial que antes gastava meia hora para fechar o caixa da agência no final do dia e que depois da implantação do sistema a mesma tarefa passou a ser realizada em dez minutos. 'Antes a gente pesava, olhava e conferia tudo. Agora não preciso quebrar a cabeça', diz. Com o SAA, basta digitar o CEP para que o preço do valor da encomenda ou correspondência seja registrado. (AUTOMAÇÃO..., 1999)

A maior mudança em termos de operação de sistemas informacionais, no entanto, ocorreria a partir de 2003 com a implantação em todas as agências, incluindo terceirizadas, até 2005, do Sistema de Automação da Rede de Agências (SARA), que substituiria o SCADA. Quando implantado, uma matéria do jornal corporativo *Correios do Brasil* explicou o que era e como funcionaria o novo sistema:

> [O sistema SARA] irá gerenciar as atividades comerciais e financeiras das agências, possibilitando a rápida implementação de novos serviços, a utilização de bases de dados centralizadas, a integração com os sistemas corporativos e o acompanhamento on-line das vendas, saldos e estoques, dentre outras facilidades.
>
> O SARA é um aplicativo com base de dados centralizada que automatiza todas as posições de trabalho da agência, incluindo guichês, supervisor, caixa de retaguarda e gerente da unidade. O novo sistema, que utilizará a rede corporativa dos Correios, contempla 275 funcionalidades voltadas para o atendimento e gerenciamento das agências, que vão desde orientação sobre postagem de cartas até a verificação de contratos, possibilitando melhoria dos processos internos, precisão e credibilidade das informações.
>
> Como funciona – Na tela inicial do SARA, é solicitada a matrícula e senha do atendente. A partir daí, estão disponíveis as informações do sistema. Com o SARA, é possível saber on-line a receita diária da agência, quantos selos foram vendidos ou quantos clientes estão sendo atendidos naquele instante. As DRs terão, inclusive, um controle da sazonalidade dos serviços. Poderão, por exemplo, detectar os horários de pico ou de menor demanda de cada agência, estando em condições de modificar as rotinas de atendimento. (TECNOLOGIA..., 2002)

O SARA é integrado ao sistema do Banco Postal, o que agrega à função de atendente comercial dos Correios a atividade de operador bancário. Em tal sistema é possível extrair informações gerenciais facilmente, além de controlar toda e qualquer atividade realizada no ambiente virtual pelo operador postal, que só tem acesso ao sistema mediante cartão (semelhante a um cartão bancário) e senha individual. Foram investidos no sistema em torno de R$ 20 milhões, incluindo o *software* e equipamentos como balança, leitores e impressoras de códigos de barra, etc. (CONEXÃO..., 2004)

Esses elementos evidenciam que o governo Lula prosseguiu com a modernização iniciada no governo FHC, numa clara continuidade de projetos para esta área da estatal que buscava "maior controle, eficiência e qualidade". Tal continuidade pode ser observada ainda em programas voltados para o incremento da lucratividade por meio das vendas. Trata-se de direcionar as atividades da empresa aos clientes, como queriam os ideólogos da modernização que propuseram tal reorientação desde meados da década de 1990.

Para a realização dessa empreitada, a ECT passou a incentivar programas de vendas e a estipular metas para seus funcionários. Nesse sentido, em 2004 a ECT promoveu a campanha denominada "Super Ação Vareja", com premiações para as Diretorias Regionais, regiões operacionais, agências e atendentes, ou seja, todos ficaram envolvidos com a meta estabelecida. Tratava-se de incentivar o desenvolvimento de uma "lógica comercial" por meio da concessão de casas, motos, carros, computadores etc. Quanto maior a venda, maior era a pontuação de um funcionário ou agência e a possibilidade de "ganhar" os prêmios. Buscava-se, com isso, aumentar não só as receitas, mas também estimular uma atitude permanente de comprometimento comercial.

Um exemplo do que a empresa buscava de seus funcionários foi assim apresentado:

> O atendente comercial Lucas (DR-RS) é um caso de dedicação que rendeu bons frutos. Realizada em 2004, a campanha Conta Ponto serviu para que ele pudesse realizar o sonho de terminar a construção de sua casa. Apoiado pela família, especialmente pela mãe, Lucas dedicou-se ao máximo para alcançar suas metas. 'Não tinha sábado ou domingo. Todo dia era de Conta Ponto', lembra ele. Faltando só 15 dias para o fim da campanha, sua mãe faleceu. Mesmo abalado, Lucas não desistiu. Foi recompensado. Seu desempenho lhe garantiu prêmio de R$ 1.413,00 e uma moto. (CAMPANHA..., 2005)

A partir do exemplo apresentado pela própria empresa, fica evidente o tipo de funcionário que ela almejava: aquele capaz de se submeter às exigências de trabalho, até mesmo sem finais de semana – ou direito ao luto –, para manter o comprometimento com as metas da empresa.

Nesse sentido, é interessante observar os critérios para a eleição do atendente comercial padrão, a saber: "assiduidade, pontualidade, qualidade no atendimento, proatividade, comunicação e resultados em vendas", já que a ECT

> 'valoriza os campeões em vendas', como Denise (DR-RJ), que 'foi destaque nas campanhas 'Caça ao Tesouro' e 'Resgate suas Vendas', enquanto Ivete (DR-PR) e Raquel (DR-SPM) foram vitoriosas na campanha 'Sedex a 1.000 por Hora'. Silmara (DR-SPM), por sua vez, foi exemplar na cam-

> panha 'De Conta em Conta', ao abrir 1.045 contas-correntes do Banco Postal. Josenildo (DR-RN), Maria do Carmo (DR-BA) e Josefa (DR-RJ) brilharam nas campanhas 'De Conta em Conta', 'Caça ao Tesouro' e 'Resgate suas Vendas', respectivamente.' (VALORIZAÇÃO..., 2003)

Verifica-se, pelo "padrão" de trabalhador, que a estatal pressiona seus funcionários para alcançarem metas em vendas de produtos e serviços em seus guichês de atendimento, o que se associa à lógica mercadológica implantada nas lojas de atendimento da ECT. Deixa-se de ser apenas um ponto dos Correios para se tornar uma loja de serviços e, ao mesmo tempo, os atendentes comerciais são instados, em seu dia a dia de trabalho, a alcançarem metas de vendas, sendo todos os demais critérios colocados a serviço deste.

Diante disso, os trabalhadores informam que em sua rotina de trabalho a pressão para alcançar as metas se associa ao controle estabelecido pelos sistemas informatizados. Deve-se ressaltar que não são apenas críticas à tecnologia em si, mas aos problemas decorrentes, como se observa nos depoimentos a seguir:

> *Costumo dizer que teoricamente o sistema SARA é perfeito, mas na prática isso nunca aconteceu. Pra fazer um sistema como esse funcionar tem que ter investimento e isso é uma coisa que a ECT não faz.*
>
> (MARCOS, out. 2011, Atendente Comercial)[23]

> *Já aconteceu comigo de faltar dinheiro... Eu dou o troco direitinho... mas chegou o fim do dia faltando dinheiro. É desanimador ter dinheiro faltando... Você sabe que não deu troco errado, sabe que pagou certinho aos aposentados e no fim do dia a maldita [diferença de caixa] tá lá...*
>
> (ALBERTO, out. 2011, Atendente Comercial)

As reclamações dos atendentes se estendem para procedimentos que apontam erros pelo SARA, sobretudo com erros no sistema que geram filas ou comprometem o atendimento. Além disso, erros no sistema que provocam uma diferença de caixa são comuns, de acordo com os atendentes;

---

23 Depoimentos coletados pelo autor.

inclusive, recebem uma diferença mensal denominada "quebra de caixa" para saldarem a diferença, o que gera transtornos e reclamações.

A implantação de uma infraestrutura tecnológica nos Correios foi importante para a modernização de processos de trabalho dos atendentes comerciais e mesmo para a melhoria de serviços prestados aos clientes. A inovação decorre do avanço das tecnologias informáticas, acompanhando os demais setores da economia.

A modernização das agências de atendimento foi acompanhada por mudanças no processo intermediário de tratamento e triagem postal, discutido a seguir.

MODERNIZAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DE UNIDADES OPERACIONAIS DE TRATAMENTO: AUTOMAÇÃO DA TRIAGEM EM CENTROS OPERACIONAIS

As transformações no sistema postal da Europa têm contemplado também os processos de triagem dos objetos postais. Naquele continente, entre 1995 e 2000, firmou-se como tendência a automação dos sistemas de triagem.

Os operadores postais na União Europeia têm buscado introduzir processos autômatos de triagem como meio de redução dos custos com mão de obra e como forma de incrementar a produtividade. A redução dos custos com a força de trabalho é tida, inclusive, como o principal motivo para investimentos na automação. Além disso, possíveis ganhos de qualidade e celeridade ao processo são citados como motivos para investimentos nessas tecnologias. (PLS RAMBOLL, 2002)

Na ECT, a triagem ocorre nas unidades intermediárias, como os Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas (CTCEs) ou Centros de Tratamento de Encomendas (CTEs), unidades situadas entre a captação e a distribuição dos objetos postais; ou seja, são unidades de tratamento responsáveis por direcionar os objetos captados aos lugares de destino. Encontra-se na etapa intermediária da cadeia do processo operacional, como se visualiza na figura 4 na introdução deste capítulo.

Na ECT existem 57 Centros de Tratamento, 7 Terminais de Movimentação de Cargas e 2 Centros de Tratamento de Correio Internacional. Esses

centros operacionais, que existem em todas as Diretorias Regionais, têm sido automatizados e mecanizados de maneira crescente, dentro de um processo que não é recente, embora tenha se intensificado nos últimos vinte anos.

FIGURA 2 – CENTRO DE TRATAMENTO POSTAL AUTOMATIZADO

Fonte: BRASIL (2010) – Balanço de Governo.

Durante a década de 1970, o Projeto Eco reiterou as impossibilidades de substituição do carteiro na distribuição postal. No entanto, indicou a possibilidade de aprofundar a mecanização da triagem nos centros operacionais.

Os processos de separação e triagem, assim, poderiam valer-se da tecnologia e da mecanização, segundo os relatórios do projeto, como meio de implantar mudanças na estatal. Em razão disso, o diagnóstico deixado por eles acerca da mecanização pode auxiliar na compreensão do processo:

> [...] o correio é, antes de tudo, uma empresa de mão-de-obra [sic] que, com exceção do setor de transportes, necessita muito mais de homens do que de máquinas; o funcionário do guichê será insubstituível ainda por muito tempo e no momento não vemos que substituto dar ao carteiro. Somente os grandes centros de triagem começam a ser dotados de poderosos meios mecânicos e automáticos, tais como transportadores aéreos ou esteiras,

> máquinas de triar cartas ou encomendas etc. E complementam: 'É importante assinalar que, apesar da utilização mais freqüente de máquinas de triar, no futuro a distribuição postal continuará dependendo do elemento humano'. E por fim concluem: 'Com efeito, para as tarefas de entrega a domicílio, o homem não pode ser substituído pela máquina.' (RELATÓRIOS DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 39, grifo nosso)

O diagnóstico daquele momento continua valendo quarenta anos depois. No entanto, apesar de o trabalho do carteiro ainda ser insubstituível, pela natureza da tarefa, as atividades nos Centros Operacionais de Tratamento de objetos têm passado, sobretudo a partir da segunda metade da década de 1990, por um crescente processo de mecanização e automação. Mesmo período, portanto, em que se intensificou na Europa.

Em uma retrospectiva histórica, Barros Neto (2004) aponta que em 1971 iniciou-se a montagem do Centro de Triagem Mecanizado de São Paulo, sendo a inauguração realizada no ano seguinte. Já em 1976, as cidades do Rio de Janeiro e Brasília também contavam com um Centro de Triagem Mecanizado.

Segundo Bovo (1997), esses centros de triagem possuíam um sistema mecanizado e eletrônico de separação de malotes e encomendas. De acordo com este autor, havia uma máquina separadora de malotes e encomendas denominada *Daifuku* (adquirida da Toshiba Corporation), que ficava acoplada a um sistema de transporte aéreo e móvel, além de esteiras transportadoras. Tal sistema percorria vários andares e realizava a triagem de malotes e encomendas até o embarque dos objetos postais nos carros da empresa.

Os equipamentos e componentes do sistema presente no centro de triagem de São Paulo nessa época, de acordo com Bovo (1997), ligavam todos os pavimentos e dispunham

> [...] de equipamentos mecânicos e eletrônicos tais como: transportador aéreo de pinças, transportador de correias geminadas, elevadores de carga, monta-carga, esteiras rolantes e shuts-rampas helicoidais e retas, instaladas no piso dos andares para descida das malas. (RELATÓRIO DAS MISSÕES FRANCESAS apud BOVO, 1997, p. 64-65)

Essas características dos sistemas mecanizados da década de 1970 indicam a inspiração fordista, situando os operadores de triagem e transbordo

em posições fixas de trabalho e em um plano de tarefas estabelecido consoante às técnicas e ferramentas de racionalização do trabalho.

Na década de 1990, o governo de Fernando Henrique Cardoso destinou parte do orçamento de R$ 4 bilhões do PASTE para a implantação de 86 sistemas de triagem automatizada de cartas e correspondências. Tais planos fizeram parte do Programa Corporativo de Automação Industrial (PCAUT), encerrado em 2006.

A partir de 1997, a empresa investiu com recursos próprios em torno de R$ 194 milhões no programa, com os quais adquiriu 42 sistemas de triagem que tiveram sua instalação a partir de 1999. Para complementar os recursos necessários à compra dos 44 sistemas restantes, a empresa obteve o primeiro empréstimo externo de sua história no valor de R$ 340 milhões, de origem japonesa, francesa e dinamarquesa. Ao todo, a ECT investiu em torno de R$ 700 milhões para adquirir sistemas mecanizados e automatizados para tratamento e triagem de encomendas no formato normal, semiembaraçoso – envelopes – e encomendas. (DINHEIRO..., 2000)

Com o Programa de Automação Industrial a empresa objetivava diminuir os custos operacionais em pelo menos 30%, além de aumentar a produtividade do processo de tratamento dos objetos postais. De acordo com o diretor de operações da empresa à época, "o nível de produtividade da área, de forma manual, já chegou ao limite." (DE BRAÇOS..., 1999) Era a estratégia de aumentar o capital constante da empresa para atuação em um mercado postal em vias de se tornar liberalizado. Na Europa, os mesmos objetivos estavam sendo alcançados, com crescente correlação entre o aumento da produtividade e o investimento na automação.

Os prédios dos Correios que abrigam os sistemas de tratamento, de forma geral, possuem amplos espaços internos, cobertura metálica e revestimento acústico. De acordo com a empresa, foram adquiridos

> 85 sistemas de triagem automática de última geração para as cidades de São Paulo, Campinas, Ribeirão Preto, Bauru, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Curitiba, Florianópolis, Porto Alegre, Recife, Salvador, Fortaleza, Brasília e Goiânia. São sistemas que leem códigos de barras e endereços impressos ou manuscritos; e que separam objetos. (A IMPORTÂNCIA..., 2002)

Desde 2003 o Programa Corporativo de Automação Industrial da ECT está implantado, cobrindo 80% do tráfego postal brasileiro. Eram 56 sistemas de triagem para cartas e impressos sem volume, 15 para triagem de envelopes grandes (semiembaraçoso), jornais e revistas e 6 para encomendas, todos integrados ao banco de dados de endereços e informações da ECT.

Destes novos sistemas de triagem, o primeiro foi instalado e inaugurado em 1999 em Recife. Quando de sua implantação, possuía a capacidade de separar sete mil objetos postais por hora para até 75 destinos diferentes. (RECIFE..., 1999) Tal sistema era formado por duas máquinas capazes de realizar a triagem automatizada de cartas normais e outras duas destinadas às encomendas. Nesse equipamento, a triagem de encomendas e malotes era realizada por meio da leitura de códigos de barra presentes nas etiquetas ou pela digitação dos endereços.

No estado do Rio de Janeiro foi inaugurado em dezembro de 2001 o Centro Operacional de Benfica, com capacidade de triagem diária de 4 milhões de objetos postais, sendo o maior do estado fluminense e terceiro maior do Brasil e da América Latina. (CENTRO..., 2002)

Em São Paulo, o primeiro sistema de triagem automatizado foi inaugurado em 2000. Foram instalados neste estado quatro módulos de triagem: dois no Centro Operacional do Tietê e dois no Centro de Triagem Principal, no bairro de Jaguaré – onde o primeiro foi instalado.

O funcionamento do sistema automatizado ocorre a partir de um leitor de código de barras que identifica cada objeto postal. O equipamento possui cinco entradas. Inicialmente, o produto é erguido a partir do chão até o transportador. Este faz a pesagem automática, mede as dimensões dos objetos e, em seguida, distribui encomendas e correspondências em 156 bandejas que circulam sem parar por uma esteira a uma velocidade de 1,7 metros por segundo.

No Centro de Triagem Principal de Jaguaré havia, em 2010, três linhas de triagem com três equipamentos distintos: a máquina pré-separadora de objetos postais, a separadora final – que separa os objetos postais por itinerários de distribuição – e um módulo de supervisão.

A pré-separadora tem a função de ler o endereço e o CEP (impresso ou manuscrito) por meio de um sistema de videocodificação e consultar

o banco de dados para a validação das informações para a impressão de códigos de barras fluorescentes nos objetos postais. Caso a pré-separadora não consiga reconhecer automaticamente nem o endereço e nem o CEP, uma imagem da carta é gerada e enviada aos postos de videocodificação para que um OTT tente identificar e complementar as informações do sistema a tempo de dar prosseguimento à triagem automática.

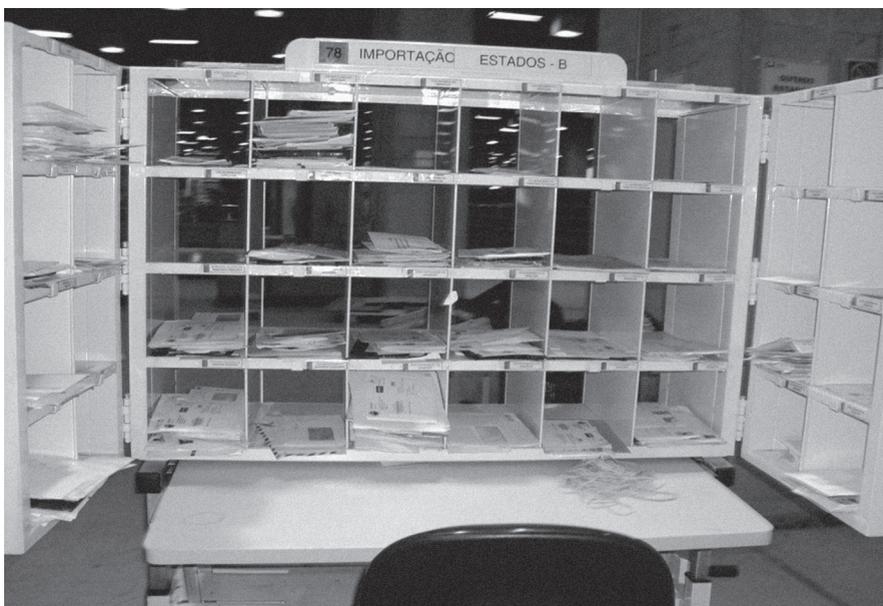
O sistema mecanizado e automatizado chamado de "separadora final" identifica as informações no código de barras e separa os objetos postais em até 216 faixas de CEP, pré-selecionadas a partir de um plano de triagem.

O módulo de supervisão faz o gerenciamento e coordenação de todas as atividades dos equipamentos, como a comunicação com a central em Brasília para envio e recebimento de informações estatísticas e também entre o banco de dados e os centros de triagem para envio e recebimento de dados acerca da triagem. Os sistemas implantados na ECT, de forma geral, utilizavam as mesmas tecnologias que os similares europeus à época. (PLS RAMBOLL, 2002)

FIGURA 3 – SEPARADORA FINAL DE CORRESPONDÊNCIAS NO CPT DE JAGUARÉ (2010)

Fonte: Acervo do autor.

No processo de triagem, as correspondências que por algum motivo não tiverem sido separadas pelos sistemas mecanizados são enviadas para a triagem manual. Aliás, o processo de triagem em Centros de Tratamento que não possuem os equipamentos necessários à separação mecanizada é realizado manualmente pelos operadores de triagem e transbordo em mesas de triagem com diferentes direções e escaninhos para separação dos diferentes destinos das correspondências. A mesa, que segue um padrão ergonômico definido para proporcionar tanto condições de trabalho adequadas quanto melhores condições para aumentar a produtividade do trabalho, pode ser visualizada na fotografia a seguir:

FIGURA 4 – MESA DE TRIAGEM MANUAL NO CPT DE JAQUARÉ (2010)

Fonte: Acervo do autor.

O processo de trabalho de triagem manual de objetos postais pelos OTTs se assemelha ao trabalho "interno" do carteiro, que será descrito e analisado mais adiante.[24]

---

24 Para uma descrição comparada entre a triagem automatizada e manual em Centros Operacionais de "Tratamento", ver a dissertação de Cruz (2007), desenvolvida a partir do enfoque analítico da administração da produção.

O programa de automação industrial da ECT foi conduzido com bastante entusiasmo pelos dirigentes da estatal, que propalavam os benefícios trazidos pelas novas tecnologias, como se lê nos seguintes depoimentos:

> [...] a incorporação dessas máquinas traz vantagens importantes aos empregados, pois reduzem o esforço físico e o tempo de processamento da triagem, ajudando a eliminar erros de encaminhamento e colaborando com o aumento da produtividade, fatores determinantes para a manutenção do sucesso empresarial.
>
> [...] Há simplificação de operações e redução do esforço repetitivo e da movimentação de peso. Outra vantagem refere-se à melhoria da qualificação técnica dos trabalhadores. Empregados que nunca tinham utilizado computador, por exemplo, aprendem a operar equipamentos de alta tecnologia em ambientes modernos e de baixo nível de ruído. (A IMPORTÂNCIA..., 2002)

Além do aumento da produtividade – o objetivo primaz –, verifica-se que se acionava o discurso da qualificação dos funcionários como benefício indireto das mudanças. Para o coordenador do projeto de reformulação logística da ECT em 1999, "A automação tira as tarefas repetitivas do ser humano, mas não se automatiza a inteligência humana." (O IMPACTO..., 1999) Isto é, traria benefícios diretos aos empregados.

Dessa maneira, relacionava-se discursivamente a qualificação profissional com as tecnologias informacionais. É o que se verifica na entrevista do diretor de operações dos Correios em 1999, que ao ser questionado sobre as mudanças no dia a dia dos trabalhadores, respondeu:

> Exige-se do empregado uma nova postura, que ele seja aberto a uma nova concepção de trabalho, num processo que vai lhe exigir novas habilidades no tocante ao manuseio e utilização desses novos recursos. Naturalmente, a empresa oferece e continuará oferecendo cursos de treinamento para que os empregados se adaptem à nova realidade. (DE BRAÇOS..., 1999)

No mesmo sentido, o diretor de recursos humanos afirmou que

> Além dos cursos de rotina, há aqueles que adaptam o empregado às novas funções a serem desempenhadas. Novos negócios deverão demandar novos perfis profissionais, com migração parcial de funcionários

para tarefas mais elaboradas. Ao se modernizar, a empresa automatiza várias funções para se adaptar à competição. Os empregados devem ter flexibilidade e abertura para encarar o processo. Graças a eles, os Correios são hoje uma empresa vencedora. Com a colaboração de todos, seremos ainda mais vitoriosos nos próximos anos. A manutenção do emprego traz segurança para que o processo siga adiante.

Na área de Recursos Humanos, todos os meios serão mobilizados para o treinamento adequado de cada empregado, de modo a melhorar suas próprias condições de empregabilidade. Cursos de atualização são sempre bem-vindos em momentos como o que vivemos. Os Correios incentivam a formação, a qualificação, o aperfeiçoamento e o autodesenvolvimento de todos os seus profissionais. Exemplos: em 1996, foram treinadas 12 mil pessoas em microinformática. Em 1997, foram 21 mil e, no ano passado, 23.500. Estamos implantando o sistema de educação à distância, facilitando o treinamento e a comunicação, além da Progressão de Incentivo Escolar, benefício ao empregado que completa grau escolar acima do exigido para a sua função. Isso é só o começo. (A HORA..., 1999)

O discurso da qualificação estava relacionado, neste contexto, à insegurança trazida pela introdução das novas tecnologias. Tal insegurança provinha do medo de demissões resultantes das novas tecnologias.

No continente europeu, a introdução de sistemas automatizados de triagem resultou no incremento da produtividade e no aumento das demissões no setor, em uma correlação direta entre os dois fatores, principalmente pela redução de centros de triagem e, consequentemente, de trabalhadores lotados nesses setores. (PLS RAMBOLL, 2002)

Assim, seria de se esperar que tal processo fosse desencadeado na ECT. Os trabalhadores, dessa maneira, sentiram o fantasma das demissões rondar muito próximo quando o programa de automação tornou-se efetivo.

No entanto, a ECT tratou de convencer os trabalhadores sobre a improcedência de tal medo. Em uma entrevista realizada em 1999 ao periódico corporativo, o diretor de tecnologia foi questionado se os investimentos em automação resultariam em desemprego, respondendo prontamente:

Não. Nos Correios, a ampliação da automação não significa desemprego. Temos a preocupação de requalificar e realocar o pessoal para outras áreas sempre que a introdução de tecnologia signifique mudar

> radicalmente a rotina de algumas funções. Com essa iniciativa, são criadas novas frentes de trabalho dentro da empresa. Aqui, a mão-de-obra [sic] é qualificada e preparada para integrar outros setores dos Correios. (AUTOMAÇÃO..., 1999)

Observa-se na fala do diretor de operações duas estratégias para afastar a insegurança das demissões: a qualificação para os OTTs operarem com as novas máquinas e a realocação dos funcionários considerados excedentes em outras áreas da empresa. No mesmo sentido, o presidente da empresa em 1999 afirmou que "Isso [a automação] não significa ameaça ao emprego. Ao contrário: essas pessoas terão oportunidades em outras áreas da empresa, pois o setor está em franca expansão." (AUTOMAÇÃO..., 1999)

Como informava o diretor de operações da ECT à época, "Os profissionais das unidades automatizadas foram avaliados de acordo com o perfil exigido para novas funções e receberam treinamento adequado. Os demais foram realocados, sobretudo em Centros de Distribuição Domiciliar." (O IMPACTO..., 1999) Ou seja, os operadores de triagem e transbordo que não continuaram a trabalhar em suas funções foram deslocados, principalmente, para os CDDs. Ao explicar essa opção em detrimento das demissões, o diretor de operações a justificou:

> Os Correios sempre utilizaram intensivamente a mão-de-obra [sic] na área de distribuição. Hoje já prestamos atendimento domiciliar a 74% da população e, como há o compromisso público de se melhorar esse índice, precisaremos de um maior número de carteiros, por exemplo. Assim, se por um lado há a automação, de outro surge a necessidade de mais gente nas ruas. A introdução do sistema automatizado de triagem não significa demissões e redução de pessoal, mas realocação de mão-de-obra [sic] em áreas carentes de pessoal, como o setor de distribuição. Há o compromisso de se conduzir esse processo de transformação da melhor maneira possível, mantendo os empregos ou contratando outros. (DE BRAÇOS..., 1999)

Nos Centros de Distribuição eles passaram a prestar atividades de suporte ao trabalho dos carteiros. Como pode ser verificado pelos números de empregos na função, todavia, realmente não houve um decréscimo de funcionários. Assim, por exemplo, se em 2002 os OTTs somavam 11.300

profissionais, em 2005 eram cerca de 13 mil. Atualmente (2011), os OTTs continuam com cerca de 12.900 trabalhadores, algo em torno de 12% da força de trabalho total da ECT. Apesar de em termos absolutos não ter ocorrido uma diminuição dos postos de trabalho, houve uma redução relativa ao se comparar com o aumento do número de carteiros e atendentes comerciais. Em outros termos, verifica-se que a automação deixou de demandar novos trabalhadores na função de OTT além dos necessários à manutenção dos sistemas.

A estratégia de não demitir os OTTs "excedentes" foi possível pelo reaproveitamento dos profissionais em áreas da empresa onde havia necessidade de mão de obra. Ao mesmo tempo, o contexto em que os investimentos nos sistemas tecnológicos estavam ocorrendo era delicado politicamente para iniciar processos de demissão de trabalhadores ou colocá-los em disponibilidade, já que estavam em curso discussões para aprovação da nova Lei Postal. Além disso, processos de demissão de funcionários, que são empregados públicos, não é uma ação administrativa corriqueira como nas empresas privadas, já que a única maneira juridicamente aceitável é por meio de processos administrativos transitados e que comprovem a "justa causa" da demissão. Assim, é preciso levar em consideração esses aspectos para compreender a estratégia dos diretores da ECT em reaproveitar os operadores de triagem e transbordo em outros setores da estatal.

É também importante destacar como o processo de modernização da ECT encarnado na automação acionou discursos diferentes nos governos dos presidentes Fernando Henrique Cardoso e Lula. Para os representantes do presidente FHC, portanto, os investimentos em tecnologia deviam ser compreendidos dentro do contexto de transformações previstas para o setor, como contextualiza o diretor de recursos humanos à época:

> Bem, o ponto principal já foi assegurado pelos Correios: as reformas não vieram para demitir. A modernização dos Correios está ligada à sua capacidade de competição. Em dez anos, no máximo, teremos o fim do monopólio. As mudanças visam tornar a empresa mais forte, num quadro aberto, de muitos concorrentes. Ao mesmo tempo, porém, não vamos esquecer o papel social da empresa. (A HORA..., 1999)

Na inauguração de um centro de triagem e encomendas em Goiás, projeto iniciado durante o governo anterior, o recém-empossado presidente Lula e o novo presidente da estatal afirmaram:

> Os Correios são uma demonstração de como o Brasil, à medida que se respeita e acredita em si, pode competir em qualquer área. (presidente Lula)
>
> Para o Presidente dos Correios, João Henrique de Almeida Sousa, a nova unidade trará benefícios significativos aos colaboradores, aos clientes e aos Correios. 'Os empregados trabalharão com melhores condições, os clientes terão seus objetos postais entregues mais rápido e com maior segurança e a Empresa verá sua produtividade aumentar.' (TECNOLOGIA..., 2005)

Diante desses elementos, verifica-se que enquanto o governo FHC acionava o discurso da competitividade e relacionava claramente os projetos de modernização à liberalização postal, o governo Lula passou a explicar o investimento na modernização como parte de um processo de constituição de melhores condições de trabalho e parte de um projeto de constituição de uma "empresa cidadã a serviço do povo brasileiro".

Nesse contexto, as ações dos agentes governamentais evidenciam o predomínio de ações gerenciais vinculadas aos processos de reestruturação produtiva nas atividades operacionais da estatal.

ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO EM CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO DOMICILIÁRIA

As transformações nos sistemas postais têm abarcado também a reestruturação das atividades nos centros de distribuição domiciliária. A busca pela flexibilidade, redução dos custos nas operações e aumento da produtividade têm levado os operadores postais da União Europeia a reestruturações nas rotinas operacionais. (ANDERLONY; PILLEY, 2002)

Nesse sentido, o caso sueco é significativo dos rumos das transformações nos centros de distribuição. De acordo com Erlandsson (2002), a liberalização do mercado e a reestruturação do sistema postal na Suécia conduziram à reestruturação dos processos operacionais do operador público.

A reestruturação foi realizada por meio de um programa implantado em 2000 e denominado "*Best Method*". O objetivo central do programa foi

otimizar o processo de trabalho por meio da introdução de métodos de trabalho calcados na flexibilidade organizacional e no tempo para execução das atividades.

O programa teve como principais resultados a padronização dos procedimentos e a formalização do tempo de entrega. Houve, segundo a autora, a racionalização dos procedimentos de trabalho, que resultou em uma intensificação do trabalho pelo maior volume de objetos postais direcionados às unidades operacionais.

Segundo Erlandsson (2002), muitos fatores contribuíram para o incremento do volume de objetos postais nas unidades e para a intensificação das atividades, como o aumento do ritmo de trabalho, o aumento da capacidade física das unidades, além da menor flexibilidade reservada aos trabalhadores e da redução da participação dos trabalhadores na concepção do programa.

A ECT também investiu na reformulação de suas unidades operacionais de distribuição. Na estatal brasileira, os Centros de Distribuição Domiciliária (CDDs) são os responsáveis pela atividade de distribuição. Em 2011, a média de objetos postais distribuídos diariamente foi de 35 milhões, atendendo em torno de 40 milhões de domicílios. Para a distribuição postal, além dos 114 Centros de Entrega de Encomendas – de onde partem entregas especiais como Sedex especiais, encomendas etc. –, a ECT possuía cerca de 900 CDDs. Nos CDDs trabalhavam quase 55 mil carteiros, isto é, 51% da força de trabalho da estatal.

A organização do processo de trabalho em CDDs passou a envolver a partir do projeto GPAC processos e procedimentos que seguem a lógica da produção industrial de serviço, com o processo de trabalho tendo que seguir um sequenciamento, sincronização e padronização das atividades para aumentar a produtividade, funcionar com base no cumprimento de metas e aumentar a velocidade das operações. Tudo isso sob o argumento da necessidade de incrementar a produtividade e as "melhorias contínuas" nas atividades operacionais.

A produção industrial de serviço aplicada aos CDDs foi implantada ao se propor a reorganização dos procedimentos de trabalho pelo planejamento e sistematização de cada operação como se integrasse um

"processo produtivo", nos termos da ECT (2006, p. 03), que a despeito de ser "bem distinto de uma linha de montagem de automóveis ou de eletrodomésticos", possui princípios básicos que são semelhantes, o que poderia aumentar a produtividade e a melhoria da qualidade dos serviços prestados caso fossem efetivamente implantados. Para isso, a empresa passou a tratar o processo de trabalho de forma sistêmica, visando a "eliminação de pequenas perdas, através da racionalização de rotinas operacionais", o que resultou na "otimização de procedimentos [nos] CDDs".

Os argumentos da estatal são citados, com as próprias categorias utilizadas, para se evidenciar como esteve subjacente à reestruturação dos Centros de Distribuição a produção industrial de serviço.

A ECT organizou os processos de trabalho, durante a década de 1970, a partir de orientações tayloristas. Porém, os procedimentos de trabalho ainda continuavam "artesanais", como afirmou o governo de Fernando Henrique Cardoso. Isso significa que a empresa objetivava aumentar o controle sobre as atividades de trabalho, retirando dos carteiros o seu saber-fazer, isto é, a dependência das habilidades e experiências individuais de cada trabalhador. O ritmo e experiência de trabalho de cada carteiro era, naquele momento, determinante para as atividades de distribuição postal.

A produção industrial de serviços postais buscou, em sintonia com o projeto GPAC, alcançar a "otimização" nos procedimentos, superando os particularismos e adotando a uniformização nos procedimentos e processos para tornar a gestão operacional mais produtiva. Segundo os Correios, com "a padronização é possível a produção em massa", mesmo que seja de objetos postais, além de permitir que as tecnologias de gestão, procedimentos e regulamentos cheguem mais rapidamente ao nível operacional, onde "as atividades de supervisão e controle são facilitadas". (ECT, 2006, p. 03-04, grifo nosso)

A produção industrial de serviço aplicada aos CDDs resultou de um dos mais importantes projetos desenvolvidos no âmbito do GPAC, o Sistema de Melhorias em CDDs (SMEL) – recentemente batizado de Padronização do Processo Produtivo (PPP), o que demonstra como a lógica de gestão industrial foi incorporada. Implantado pela primeira vez em 1998 no Centro de Distribuição Domiciliária de Mogi das Cruzes, em São Paulo,

possibilitou ao CDD obter a certificação ISO 9002 já no ano seguinte, o que impulsionou a disseminação nacional do programa. Para garantir a efetividade do projeto, cada CDD passou a ser certificado pela empresa. Antes disso, contudo, uma equipe formada por especialistas em gestão da distribuição da administração central e da respectiva diretoria regional avaliavam *in loco* se a gestão do CDD estava conforme os procedimentos do SMEL/PPP. (CDDs..., 2000)

A partir de 2003, a estatal instituiu o Prêmio CDD Nota 10 para escolher, anualmente, três CDDs "mais eficientes em suas práticas de gestão". O prêmio, de abrangência nacional, premia um CDD de cada uma das três regiões pré-definidas.[25] Os critérios para escolha dos CDDs se baseiam em indicadores dos processos operacionais que medem o desempenho das unidades e também se baseiam em desempenhos não relacionados diretamente às operações, como temperatura, luminosidade, condições sonoras, treinamento dos trabalhadores e infraestrutura. Além dos dados operacionais, disponíveis quase em tempo real pelos sistemas informatizados, inspeções são realizadas nos Centros de Distribuição para averiguar as condições operacionais reais das unidades. Os CDDs contemplados são premiados e os gestores e carteiros são convidados para realizaram palestras em outros CDDs. (ECT..., 2004)

Além destes critérios, os CDDs são hierarquizados

> [...] de acordo com a pontuação obtida nos seguintes indicadores: restos de objetos simples a distribuir, índice de desempenho do CDD, posições ativas de trabalho ocupadas, índice de lançamento e baixa do SRO. [...] só participaram da disputa os CDDs que atenderem, inicialmente, a cinco pré-requisitos: existência do Sistema de Melhorias (Smel) implantado, Sistema de Distritamento (SD) atualizado, índice de Resto de Objetos Simples inferior a 1,29%, mínimo de 75 pontos na pesquisa de desempenho não-operacional realizada entre os colaborados da unidade e classificação no Relatório de Desempenho do CDD (RDC). (A VEZ..., 2004)

25 As regiões são formadas por diferentes Diretorias Regionais. A região I abrange as DRs SPM, SPI, RJ e MG; a região II envolve as DRs BsB, GT, PR, RS, PE e SC; enquanto a III engloba as DRs AL, AM, CE, ES, MA, MT, MS, NO, PA, PB, PI, RN e SE.

A premiação visa, como se depreende, estimular a manutenção da padronização dos processos de trabalho, isto é, além do controle exercido sobre os gestores dos CDDs para que mantenham as prescrições nas atividades de trabalho, envolver os trabalhadores para que estes se comprometam com as estratégias de gestão do trabalho.

Com isso, verifica-se que na ECT a verticalização das decisões permanece. Na área operacional, cabe aos gestores de Centros de Distribuição apenas a aplicação das normas, procedimentos e padrões estabelecidos no Sistema de Melhorias de Centros de Distribuição/Padronização do Processo Produtivo. Em entrevista com um gestor de CDD, ele me disse que "tudo na empresa precisa seguir o manual", e por isso seria difícil alterar, como gestor local, mudanças nos métodos de gestão da empresa[26].

De acordo com esse gestor, "há uma prescrição para todo o processo produtivo da empresa". "Não basta uma atividade ser realizada, ela tem de seguir a maneira correta de ser realizada". Nesse sentido, ele afirmou que a empresa busca, por meio de auditorias e de programas de certificação e concessão de "selos de qualidade", inspecionar se a padronização está sendo seguida. Um exemplo disso, segundo ele, ocorreu quando a carga da unidade que gerenciava estava muito acima dos índices estipulados para o CDD, o que estava impedindo o cumprimento de algumas normas na gestão do processo produtivo. Na ocasião, foi realizada uma visita surpresa de inspetores à unidade, que observaram que não havia carga acumulada. No entanto, verificaram que 53% dos itens da padronização não estavam sendo seguidos, o que foi considerado um índice baixíssimo, mesmo sem carga a distribuir.

Ainda de acordo com o chefe da unidade, o manual padroniza tudo visando acabar com todo "obscurantismo, toda e qualquer dúvida sobre a forma correta de executar as atividades do processo de trabalho". Para ele, "não existe muita margem para os gestores das unidades realizarem suas atividades, porque tudo é normatizado, existindo uma hierarquia que deve ser seguida na instituição". Acerca disso, ele comentou sobre um CDD considerado exemplar, no qual "os carteiros são disciplinados ao extremo", pois

---

26 Depoimento prestado ao autor em trabalho de campo em janeiro de 2010.

pela manhã, depois que todos os avisos foram dados e a carga do dia é informada, cada carteiro, cada qual em sua cadeira, levanta-se imediatamente e assim que o supervisor diz 'fim da reunião', começa imediatamente a TD, todos ao mesmo tempo.

É essa disciplina e controle "quase militar", como ele afirmou, que a empresa deseja.

A padronização nacional dos Centros de Distribuição é o objetivo, portanto, de programas como o "CDD Nota 10", que visa também à manutenção do consentimento dos trabalhadores na aplicação das estratégias de gestão. É o que fica claro na fala de um gerente de um "CDD Nota 10": "O que faz o empregado ser 10 é a sua motivação e o prêmio é um bom instrumento para manter as equipes engajadas no processo de melhoria contínua". (NA FESTA..., 2005)

Diante desses processos, duas perguntas estão em tela: 1) Como as estratégias de gestão do processo de trabalho foram organizadas a partir da lógica industrial em CDDs e quais as suas características? 2) Quais os impactos sobre as condições de trabalho e sobre as relações entre trabalhadores no local de trabalho?

O *layout* dos Centros de Distribuição Domiciliária e a preparação das atividades de trabalho

A organização do processo de trabalho em CDDs tem como ponto de partida a adequada disposição física dos equipamentos e postos de trabalho. O objetivo é "obter a mais eficiente e econômica inter-relação entre os homens, equipamentos e movimentação de materiais dentro de um espaço disponível." (ECT, 2006, p. 08)

O *layout* do CDD, segundo as prescrições, tem que propiciar a eficiência, minimizando a movimentação de materiais e pessoas e, para isso, deve aproximar equipamentos e carga postal dos trabalhadores. (ECT, 2006)

As prescrições da ECT são para que os CDDs se instalem em pisos térreos dos imóveis. Caso isto não seja possível, a unidade deve providenciar sistemas de movimentação vertical da carga para que os carteiros ou operadores de triagem não façam esforços que os desgastem fisicamente ao descarregarem os carros e caminhões e ao transportarem os objetos

postais para o interior da unidade. (ECT, 2006) Seguindo essa norma, nos CDDs onde realizei observações só havia um andar, o que dispensava máquinas e sistemas elevatórios de caixas.

No CDD onde realizei uma imersão entre 2005 e 2008 – denominado aqui de "CDD X" – a entrada da carga postal na unidade ocorre através de uma porta de aço, típica de estabelecimentos comerciais, permitindo que veículos da empresa – normalmente Kombis ou furgões – entrem na unidade, o que facilita o transporte de caixas para o interior da unidade.

Em todos os CDDs pesquisados encontrou-se uma área para manipulação e triagem de objetos postais registrados – cartas registradas, Sedex e encomendas com valor declarado, como talão de cheques, etc. O acesso à área é restrito aos funcionários autorizados, normalmente operadores de triagem e transbordo. Eles triam os objetos por área de distribuição antes de entregá-los aos carteiros. O isolamento da área é feito com a utilização de balcões ou divisórias. Caso seja necessário aumentar o efetivo de funcionários desse setor em decorrência do aumento da carga, a empresa recomenda "empregados previamente escolhidos entre os de maior confiança da chefia." (ECT, 2006, p. 32)

A área de tratamento de objetos especiais deve estar próxima à entrada dos CDDs, já que são os funcionários do setor que fazem os atendimentos aos clientes que eventualmente retiram suas encomendas na unidade de distribuição. Para atender à norma, a área destinada ao tratamento de objetos especiais no "CDD X" está localizada na entrada do imóvel, separada dos funcionários e do público em geral por meio de balcões que, além de divisórias, também são utilizados pelos carteiros como mesa de apoio para colocar os objetos postais especiais em ordem de distribuição.

As mesas dos carteiros destinadas à triagem de objetos simples devem estar dispostas no formato de um "U" ou de um "W" (duplo U), "de modo que seja facilitada a movimentação de carga e a supervisão visual." (ECT, 2006, p 08) Estabelece-se ainda que "as mesas dos supervisores devem estar localizadas de frente para o 'U' ou para cada parte do 'W', permitindo a visualização de todo o grupo de trabalho." (ECT, 2006, p. 08)

No "CDD X", as mesas dos carteiros são dispostas em "U" e colocadas lado a lado, o que também foi observado nas demais unidades. O layout

em “W” é utilizado, normalmente, em unidades onde há um número elevado de carteiros ou espaços pequenos. A mesa do supervisor de operações fica localizada de frente para a abertura do “U”, o que lhe permite a supervisão visual de todo o processo de trabalho. Na Figura 5, observa-se a disposição em “U” das mesas de triagem e os balcões da área de tratamento de objetos especiais.

FIGURA 5 – LAYOUT DE CDD EM “U”

Fonte: Acervo do autor.

O *layout* escolhido para a organização do trabalho em CDDs atende aos critérios e diretrizes do toyotismo – pré-condição para que os demais princípios sejam alcançados. (CORIAT, 1994; CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A., 2006) Prioriza-se o *layout* celular linear ao se trabalhar com uma gama limitada de produtos, porque seria aplicável a processos que se destinam à produção de quantidades maiores de produtos padronizados. Nesse tipo de *layout*, os postos de trabalho são colocados próximos para evitar supostas movimentações desnecessárias. Como a triagem de objetos postais simples não apresenta variações, o *layout* celular linear em forma de “U” é empregado na maioria das unidades de distribuição. Ao abrir o “CDD X” para recepção da carga postal, a equipe encarregada deve observar

aspectos como as condições dos objetos, a forma como estão acondicionados, se apresentam sinais de violação, além de averiguarem o franqueamento dos objetos, isto é, se não há uma evasão de receitas por falta de "selos" ou carimbo de franqueamento. (ECT, 2006) Caso haja alguma inconformidade ou irregularidade, a unidade expedidora do objeto postal é autuada para prestar explicações.

Dessa forma, o controle dos objetos postais é feito desde a recepção da carga e continua durante o processo de trabalho, incluindo o abastecimento das posições de trabalho e a triagem realizada pelos carteiros. Estes, inclusive, são orientados a separar as correspondências com irregularidades. Dessa maneira, os cuidados com a qualidade e as condições dos objetos se iniciam antes que haja a triagem e continua durante todo o processo operacional.

A verificação da qualidade dos objetos durante todo o processo de trabalho está associada aos princípios da Qualidade Total, que prescrevem a inspeção da qualidade nesses moldes. Associada ao modelo toyotista, a Qualidade Total pressupõe que eventuais não conformidades constatadas durante o processo de trabalho devam interromper a produção até a resolução. (CORIAT, 1994; CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A., 2006)

Nos Correios, entretanto, caso alguma irregularidade seja constatada durante o processo de triagem, o carteiro não pode se ausentar da posição de trabalho: deve deixar o objeto irregular à parte até a triagem ser finalizada e, somente então, comunicar ao supervisor de operações o problema.

O tamanho e o formato dos objetos que chegam aos CDDs são observados no momento de preparação das atividades de trabalho porque "já no momento de recebimento da carga e formatação das tarefas, deve ser feita a contagem dos objetos simples recebidos." (ECT, 2006, p. 10) A contagem dos objetos é feita por meio do número de caixas que comportam certa quantidade previamente estabelecida de objetos postais de cada formato.

A mensuração é feita para que o supervisor de operações controle o dia de trabalho segundo os índices estipulados para a unidade. O controle é realizado pela soma total dos objetos postais enviados aos CDDs. Como cada unidade tem um número fixo de carteiros, divide-se a carga da unidade pelo total de carteiros. O resultado indica a quantidade de objetos

postais que cada carteiro deverá triar. Assim, pode-se ter uma previsão do término da triagem e um controle sobre o processo de trabalho.

Isso pode ser mais bem compreendido por meio de um exemplo baseado na rotina de trabalho do "CDD X": a média de objetos postais que chega à unidade por dia está em torno de 148 mil. Como são 25 carteiros que realizam a triagem, a média de objetos para cada um manipular é de 1920. O índice determinado para cada carteiro é de 1920 objetos por hora. Sendo assim, presume-se que a triagem terá uma hora de duração. No "CDD X", o quantitativo de objetos postais é afixado em um quadro de frente para o "U", de forma que todos os carteiros visualizem a carga do dia e o horário de início e a previsão de término da triagem. As atividades de trabalho em Centros de Distribuição são organizadas, assim, em índices e resultados.

A influência do toyotismo aparece ao se considerar que o aumento de produtividade e o controle do processo de trabalho reduzem os estoques e maximizam as operações. Tais orientações se manifestam na manutenção de índices de triagem que garantem a vazão das correspondências que chegam à unidade, de tal forma que ao final do expediente haja "resto zero" de correspondências, isto é, nenhum objeto postal a distribuir.

Antes do início da triagem, no entanto, e depois da mensuração da carga de objetos do CDD, há o abastecimento das posições de trabalho com as caixetas que contêm os objetos postais. Os formatos devem estar separados, isto é, primeiro são dispostas as caixetas com formatos maiores de objetos – "semiembaraçosos" e "embaraçosos" – e somente ao final da triagem que as caixas com "LC", objetos menores, como as cartas, são manipuladas. Apesar disso, o abastecimento ocorre uma única vez, com as caixetas dispostas entre as mesas dos carteiros e de forma perpendicular. (ECT, 2006)

Portanto, quando a carga de objetos postais está separada por formato, compactada e mensurada, é colocada em caixas que são posicionadas junto às mesas onde os carteiros as separam no processo de triagem. Os gestores recomendam que o *setup* seja realizado uma única vez, ou seja, que a preparação, abastecimento e desabastecimento das mesas dos carteiros para triagem das correspondências por distritos de distribuição e por logradouros sejam realizados em uma única etapa, evitando que ocorram deslocamentos das posições de trabalho.

O abastecimento das mesas dos carteiros deve ser realizado sobrepondo-se as caixas, para que elas atinjam uma altura que possibilite ao carteiro pegar os objetos sem se abaixar. Além disso, as cadeiras dos carteiros devem estar separadas das mesas, permitindo a movimentação das caixas e dos carteiros sem que atrapalhem o processo de trabalho.

As atividades de preparação das tarefas do processo de trabalho finalizam quando todos os carteiros estão em seus postos no horário previamente determinado para o início da triagem de distribuição.

Triagem por distritos de distribuição e desabastecimentos de mesas de triagem

A triagem por distribuição (TD) consiste na separação de objetos postais pelos carteiros de acordo com os distritos do CDD. Distritos são áreas circunscritas de tamanhos variados – poucas ruas a bairros –, delimitados pela relação entre percurso do carteiro e quantidade de objetos a distribuir. Assim, cada CDD é responsável por uma área e deve criar ou reduzir distritos de distribuição conforme a carga de trabalho.

O processo de triagem por distribuição (TD) é a primeira etapa de trabalho dos carteiros no CDD. É o momento em que a carga compactada e disposta em cada mesa de triagem está preparada para ser "tratada" pelos carteiros, isto é, separada a partir da faixa de CEP ou pelos nomes das ruas de cada distrito. A TD deve iniciar-se no mesmo horário para todos os carteiros. Nesse momento, duplas de carteiros devem ser formadas, sendo que entre eles é deixada uma das caixas com os objetos postais a triar.

A triagem deve começar ao mesmo tempo para todos os carteiros. Se houver algum atraso, a triagem deve iniciar com os presentes – sempre em dupla. À medida que chegam, devem ocupar as posições disponíveis. Assim, nem sempre os carteiros ocupam durante a TD a sua mesa de triagem. Todo o processo deve ser realizado com os carteiros em pé para um melhor rendimento da triagem. (ECT, 2006)

As duplas de carteiros para a TD precisam ser formadas, segundo a ECT (2006), por carteiros com índices de produtividade diferenciados, de maneira que os mais produtivos estejam juntos com os menos produtivos,

isto é, que os carteiros que conseguem atingir ou superar os índices de triagem estejam próximos, ou juntos, dos carteiros que não alcançam tal coeficiente. Esse padrão de triagem, que deve ser mantido pelos carteiros como um padrão "mínimo", precisa ser mantido por toda a TD.

Além disso, o carteiro precisa obedecer algumas prescrições para manter o ritmo e a disciplina ao manipular os objetos postais, como não pegar grandes quantidades de objetos, usar o polegar para a passagem das cartas e esclarecer dúvidas somente ao final da triagem. Para melhor rendimento da TD devem ainda ser tomadas atitudes que evitem a dispersão do carteiro, já que isso poderia acarretar uma diminuição no ritmo e na disciplina do trabalho. Essas atitudes seriam a circulação de carteiros dentro do CDD, conversas paralelas, uso de aparelhos sonoros individuais, o abandono das posições de trabalho etc. (ECT, 2006)

As normatizações comportamentais que os carteiros devem seguir integram as medidas adotadas pela empresa para aumentar a produtividade, o que evidencia como ela incorporou ao seu cotidiano gerencial recomendações acerca da racionalização, além de indicar como a disciplina corporal – marcada, inclusive, pela necessidade de ficar em pé durante a TD – é fundamental nesse contexto.

A separação da carga por formato e ordem de triagem – "semiembaraçosos", como envelopes devem ser triados antes de objetos em formato simples – auxilia o gestor a estabelecer a prioridade dos objetos que devem ser distribuídos em casos de contingência como greves.

A triagem deve ser realizada preferencialmente pelo CEP a fim de evitar a memorização de ruas e diminuir o coeficiente de dupla manipulação, ou seja, o encaminhamento de ruas para distritos de distribuição aos quais não pertencem. As direções de triagem nas mesas são indicadas por etiquetas amarelas com a faixa de CEP ou pela indicação do distrito (ao qual é atribuído um número). Outra etiqueta, de cor branca, é afixada nas divisórias das mesas (escaninhos) para orientar a separação das correspondências por logradouros.

Em alguns CDDs, como o "CDD X", há uma dupla triagem denominada, respectivamente, de Triagem por Distrito 1 e Triagem por Distrito 2. Consiste na divisão do CDD em duas regiões de distribuição. Se um município,

por exemplo, possui dois polos regionais aos quais chegam muitas correspondências, podem ser criados dois setores de triagem: subsetores A e B. Sendo assim, quando a Triagem por Distrito termina em um subsetor, deve continuar com as correspondências repassadas de uma região para outra. Nesse processo, o *layout* em "U" facilita a divisão do CDD em setores de triagem – com cada lado do "U" separando objetos postais de uma região específica. Se a triagem não for concluída no mesmo instante nos dois setores do CDD, deve haver repasse de carga entre subsetores até o término da triagem.

Durante o processo de triagem, o supervisor de operações desempenha papel fundamental. A ele cabe a responsabilidade de observar e resolver problemas como "falta de abastecimento adequado; morosidade de algum carteiro; manutenção desnecessária de alguma dupla incompleta; excesso de mal encaminhados de um distrito para outro etc." (ECT, 2006, p. 17)

Nessa organização do processo de trabalho, verifica-se como o controle exercido pela empresa resgata a imagem, presente no taylorismo e fordismo, dos trabalhadores como partes de uma "máquina produtiva." (BRAVERMAN, 1987) Nesse sentido, o fato de os carteiros serem orientados a esperar em seus postos as caixas com objetos postais e a tentativa de controle comportamental alinham-se à concepção taylorista e fordista, que prescrevia a manutenção dos trabalhadores em seus postos de trabalho sendo abastecidos pela linha de montagem com materiais e matérias-primas necessários às atividades produtivas.

A fixação do trabalhador em seu posto de trabalho proporcionou enorme aumento de produtividade às indústrias fordistas, resultado que inspira os Correios na busca pela eficiência e produtividade. No entanto, é preciso destacar que o *layout* em "U" possibilita a constante realocação dos carteiros pelo supervisor de operações conforme a necessidade de aumentar a triagem em um dos subsetores.

O revezamento de carteiros entre distritos exige um conhecimento maior dos processos de triagem, apontando para uma necessária ampliação dos conhecimentos desses profissionais sobre as atividades de trabalho dentro do Centro de Distribuição.

Além disso, observa-se que os estudos de tempos e movimentos influenciaram a condução do processo de trabalho nos CDDs, já que os índices de triagem e até mesmo os movimentos das mãos devem ser mantidos conforme o padrão de disciplina corporal exigido. Além disso, possibilita remanejar funcionários entre setores ou distritos conforme o volume e necessidade de trabalho, garantindo relativa flexibilidade às estratégias gerenciais.

No mesmo sentido, os índices são imprescindíveis ao planejamento operacional diário, sendo utilizados para calcular a quantidade de carga postal que cada trabalhador deve triar em certa quantidade de horas e com tempo suficiente para a distribuição. Sobre isso, Braverman (1987, p. 151) afirmou que o taylorismo buscou "tratar os próprios trabalhadores como máquinas", sendo que o estudo dos tempos faz parte do empenho em controlar o processo de trabalho. Esse é um elemento tão importante na rotina operacional dos Correios que um quadro com informações sobre o controle diário de trabalho é afixado em local visível a todos os funcionários.

Com o término da triagem por distritos, os carteiros iniciam, imediatamente, o desabastecimento das mesas de triagem. Para isso, cada carteiro deve utilizar a caixa destinada ao seu distrito – caixa "cativa" – para recolher de mesa em mesa, sempre no sentido horário e em sincronia, os objetos destinados aos logradouros do seu percurso.

Assim, o desabastecimento das mesas deve ser realizado no estilo "dominó" e em uma única etapa sequencial sincrônica, como visualizado na figura 15. Nessas ocasiões, o supervisor de operações orienta os carteiros para que evitem os "gargalos", isto é, o recolhimento das correspondências em uma única mesa de triagem ao mesmo tempo, devendo respeitar certa distância entre si. As cadeiras dos carteiros durante o desabastecimento devem permanecer longe das mesas para não atrapalhar o fluxo.

O "gargalo", nesse contexto, refere-se ao erro que pode comprometer a produção e a padronização, pois caso o desabastecimento seja realizado de forma equivocada, todo o processo de triagem terá de ser refeito, ocasionando um retrabalho.

FIGURA 6 – DESABASTECIMENTO DAS MESAS DE TRIAGEM

Fonte: Acervo do autor.

Separação por logradouros e ordenamento dos objetos postais

O processo de trabalho, depois do desabastecimento das mesas de triagem, continua por meio da separação das correspondências. Esse segundo processo de triagem consiste na separação dos objetos postais por rua a que se destinam dentro de cada distrito de distribuição postal. As mesmas direções das mesas de triagem utilizadas para separar as correspondências por distrito são agora utilizadas para separar os objetos postais por ruas e por trechos de ruas, observando-se, inclusive, a numeração dos endereços dos destinatários.

Esta etapa do trabalho do carteiro é realizada com base na seguinte diretriz:

> A Separação por Logradouro (SL) representa uma das fases mais delicadas do processamento dos objetos simples, por ser feita individualmente, exigindo um acompanhamento constante por parte dos SOs (supervisores operacionais). Tal preocupação se prende à necessidade de se evitar que todo o ganho de tempo, obtido até então com a obtenção de tarefas e o trabalho em equipe, seja desperdiçado em face das limitações de rendimento individuais. (ECT, 2006, p. 20)

Verifica-se no excerto a orientação taylorista que preconiza a necessidade dos trabalhadores executarem suas atividades de acordo com padrões universais que lhes são impostos, excluindo qualquer individualidade que por acaso possa existir nas atividades que desenvolvem. Como parte desse processo, o supervisor de operações é orientado a estar presente para verificar se o trabalho executado está ou não de acordo com as metas e padrões estabelecidos.

Com isso, o princípio taylorista que preconiza a separação entre as atividades de execução e as atividades de concepção apresenta-se novamente, já que a única responsabilidade do carteiro é a execução das atividades. Além disso, a própria figura do "capataz" que o taylorismo preconiza como necessária ao controle do trabalho é incorporada no processo na figura do supervisor de operações.

Apesar do controle e das normas, o trabalho de separação das correspondências por logradouros é executado no "CDD 1" de acordo com as peculiaridades de cada carteiro. Uns são mais ágeis e mantêm os índices de triagem e mesmo os superam, terminando, assim, a atividade antes dos demais.

Além disso, as características de cada distrito também influenciam o desempenho de cada carteiro, já que a quantidade e os tipos de pontos de entrega influenciam a separação das correspondências. Em muitos casos, os carteiros utilizam inclusive a mesa de triagem como espaço para separar trechos de logradouros, embora isso esteja fora das prescrições. Nesses casos, o supervisor de operações não intervém para impor a forma "correta" de separar as correspondências em razão das características de cada distrito, que podem ter muitas ruas ou mesmo uma quantidade de grandes usuários, aumentando o volume de correspondências de uma determinada área.

Compreende-se, assim, que a prescrição do trabalho, indicando não só como realizá-lo, mas também os meios para a sua execução, nem sempre é seguida. Pelo contrário, o trabalho real contempla renormatizações quando efetivado por cada carteiro. Dessa maneira, há sempre um distanciamento entre a prescrição e a ação efetiva de cada trabalhador, o que impossibilita o controle absoluto das atividades – objetivo dos departamentos responsáveis pela concepção e planejamento do trabalho, sobretudo quando orientados pelo taylorismo. (TELLES; ALVAREZ, 2004)

Segundo os trabalhadores que entrevistei, há menos controle na triagem por logradouro por ela ser uma atividade individual do carteiro, relacionada ao seu próprio distrito. Além disso, muitos trabalhadores alegam ficar mais de quatro horas em processo de triagem, o que torna a permanência em pé bastante extenuante.

Isso mostra, como afirmou Estanque (2005), como o taylorismo nunca conseguiu, efetivamente, separar execução e gestão, por mais que os gestores tenham tentado monopolizar o controle técnico do trabalho. Segundo o autor, é o saber-fazer operário que lhes permite, sutilmente, contrapor-se às regras hierárquicas.

No CDD analisado, observaram-se objetos postais sobre a mesa de triagem, procedimento que é proibido. Os trabalhadores devem triar as correspondências unicamente nos escaninhos. No entanto, os entrevistados alegaram que em algumas ruas há pontos que recebem muitas correspondências e, nesses casos, separá-las facilita os procedimentos posteriores.

No mesmo sentido, a empresa envida esforços para manter a disciplina e a ordem, como exemplificam as tentativas de impor o silêncio no ambiente de trabalho e o controle sobre a maneira como a triagem é realizada. Ao ser questionado sobre os procedimentos durante as duas etapas da triagem, um funcionário destacou:

> Aqui ambas são realizadas em pé. Acho que, ergonomicamente, efetuar a separação sentado seria prejudicial à saúde, pois teríamos que forçar mais o braço para alcançar os pontos mais altos. Mas como dizem por aqui: 'Se o seu distrito for zerado [não tiver nenhuma carta para distribuir ao final do dia] à tarde, você pode triar de costas, de cabeça para baixo.' [...] (ROBERTO, out. 2009, carteiro) (TEIXEIRA, 2010, p. 142)

Isso aponta, portanto, para a realização da triagem a partir de características de cada carteiro, o que resulta em atitudes que desafiam as tentativas de racionalização comportamental:

> *Na TD realmente tem que ser em pé e em silêncio. Eu não fico calado um instante o dia todo. Mas depois [Na SL] é tarefa individual e a pessoa é livre pra executar dentro dos tempos [de triagem].* (MARCOS, ago. 2009, carteiro)

> Eu sou quase sempre o primeiro a acabar de triar e ordenar, então tá provado que isso não atrapalha [conversar durante a triagem], a empresa deve parar de ficar inventando regras e metas absurdas e dar melhores condições de serviço. (JOÃO, out. 2009, carteiro) (TEIXEIRA, 2010, p. 142-143)

> Eu também sou um cara que fala muito, tanto na TD quanto na SL, e não atrapalha em nada o andamento do serviço, afinal de contas, jogo carta com a mão e não com a boca. (RODRIGO, out. 2009, carteiro) (TEIXEIRA, 2010, p. 143)

Depreende-se, portanto, que os métodos de gestão empregados objetivam também impor a disciplina e a racionalização comportamental, principalmente em relação às conversas e brincadeiras entre os carteiros, que resistem ao "silêncio".

> Só que tem supervisor que lê a porcaria do manual e lá tá escrito: 'SL tem que ser feita na velocidade de tantos objetos por hora e com concentração'. Daí o infeliz do chefete entende que a pessoa tem que ficar calada durante a TD, a SL, o ordenamento e se possível só dizer a ele que tá saindo [para a distribuição]. (MANOEL, 2009, carteiro) (TEIXEIRA, 2010, p. 143)

Esses conflitos ocorrem, principalmente, quando inspeções de instâncias superiores da área operacional estão programadas. Nessas ocasiões, os carteiros são efetivamente acompanhados pelos supervisores de operação e obrigados a seguir o procedimento prescrito. Fica, então, subentendido que no dia a dia há um acordo tácito entre supervisores e carteiros sobre a burla às normas prescritas, desde que estes cumpram a tarefa.

Mas os conflitos não deixam de estar presentes no dia a dia de trabalho. As tentativas de impor o silêncio entre carteiros, inclusive, ocorre em ocasiões em que "conversas" e, principalmente, brincadeiras tratam das relações de trabalho. No "CDD X", por exemplo, na parte da manhã, período em que os carteiros estão envolvidos nas atividades de triagem e preparação para a distribuição, constantemente os carteiros brincam entre si, seja caçoando dos trejeitos do colega, seja contando anedotas vivenciadas "na rua". Um dos casos observados relaciona-se à quantidade de trabalho. Quando a carga postal a distribuir em um dia era considerada grande, a reclamação aumentava e alguns carteiros começavam a cantar e a brincar sobre a situação.

Parodiando a música *Vida de Negro*, de Dorival Caymmi – que tem a vida de um escravo como tema –, alguns cantavam: "*Lerê, lerê, lerê*". Nesse momento, outro carteiro realizava com a boca um som imitando algum tipo de chicote: "*Xilepiti! Xilepiti!*". Com a possível intervenção do supervisor para mandá-los cessar a brincadeira, outro gritava: "*Cuidado, Joaquim [carteiro]! Carneirinho [apelido dado ao supervisor pelos carteiros] vai te colocar no tronco!*". Em uma explícita alusão aos castigos sofridos pelos escravos, o "tronco", no contexto, significava possíveis intervenções do supervisor ou do chefe do CDD para silenciar as brincadeiras, com ameaças de sanções quando necessário. Quando "não estava demais", os chefes riam, juntamente com os carteiros, da troça. Nesse contexto, as brincadeiras expressam o descontentamento com o excesso de trabalho e possíveis punições pelos gestores.

Essas manifestações podem ser entendidas como "rituais de descompressão", como denomina Estanque (2000) ao analisar o papel do humor e das brincadeiras entre trabalhadores. São situações que podem transitar no contexto organizacional, segundo o autor, entre o controle institucional e a desmistificação do poder. Podem ajudar os trabalhadores a lidar com as adversidades do trabalho por meio da acomodação e aceitação ou, alternativamente, como um ataque e forma de resistência ao poder estabelecido. (ESTANQUE, 2000, p. 352-353)

Ao término da separação por logradouros, os carteiros iniciam o processo de ordenamento dos objetos postais, isto é, organizam os objetos postais a serem distribuídos na sequência de entrega aos destinatários. O ordenamento pode ser feito com os carteiros sentados em suas posições de trabalho junto às mesas de triagem. Para a realização dessa etapa de trabalho, os carteiros fazem uso do Boletim de Itinerário – documento que indica todos os procedimentos para a distribuição domiciliar, o que inclui referência de ônibus que passam no distrito, a ordem de distribuição nos logradouros e a respectiva numeração dos domicílios. (ECT, 2006)

O Boletim de Itinerário é a sistematização e normalização do conhecimento que o carteiro possui sobre o distrito. Sendo assim, os carteiros, quase sempre, memorizam toda a sequência numérica das ruas, os pontos de distribuição, a forma como a percorrida é realizada nos logradouros,

etc. Dessa maneira, raramente o documento é consultado por algum carteiro que conhece e realiza a distribuição regularmente. No entanto, em situações em que há a ausência do carteiro titular, o Boletim de Itinerário é consultado pelo substituto para o ordenamento dos objetos postais. Por isso mesmo a empresa determina que "os titulares desses distritos são responsáveis pela atualização constante das informações contidas no Boletim." (ECT, 2006, p. 22)

Diante disso, fica evidente o intuito de extrair de cada carteiro o conhecimento que ele detém sobre o distrito. A atualização do Boletim de Itinerário é realizada pelo carteiro titular do distrito – o que mais conhece as peculiaridades, portanto, da distribuição postal em determinada localidade – quando ocorre a contagem anual das correspondências de um determinado CDD,[27] devendo indicar as alterações nos percursos de distribuição.

Atividades precedentes à distribuição postal

Ao término do ordenamento das correspondências para distribuição, iniciam-se as atividades que antecedem a distribuição domiciliar. Dentre essas atividades, há a preparação de Depósitos Auxiliares – pontos "estratégicos" (estabelecimentos comerciais, edifícios, lojas etc.) localizados nos distritos para a guarda provisória de objetos postais que não podem ser transportados pelos carteiros por excederem o volume e peso permitido para transporte na bolsa do carteiro (máximo de 10 kg para homens e 8 kg para mulheres). Os depósitos são criados por iniciativa dos carteiros quando há uma sobrecarga de peso para transporte durante a distribuição. (ECT, 2006)

Os depósitos auxiliares são preparados e acondicionados em sacos para transporte pelos veículos dos Correios. A preparação inicia-se ainda durante a separação das correspondências por logradouros. As ruas onde há um maior volume de correspondência são triadas primeiro para serem enviadas aos depósitos auxiliares. Pude observar nos CDDs que

27 Trata-se de uma contagem de objetos postais de um CDD para verificação do fluxo postal de determinada região, o que pode resultar na criação de novas áreas de distribuição ou alteração dos distritos existentes. Esse processo é denominado "Redistritamento".

quando há sobrecarga de trabalho ocorrem atrasos na preparação e entrega dos depósitos auxiliares, o que atrasa, consequentemente, a distribuição domiciliária.

Quando terminam de preparar os depósitos, os carteiros dirigem-se para o setor de objetos especiais do CDD, onde ficam os objetos registrados e Sedex. Para receber esses objetos dos operadores de triagem, os carteiros precisam assinar uma Lista de Objetos Especiais Entregues ao Carteiro (LOEC), atestando que todos constantes na lista foram recebidos. Para a entrega dessas correspondências especiais, o carteiro solicita assinatura do destinatário no momento da entrega.

Quando o carteiro volta da distribuição, a mesma lista é conferida. Caso haja a assinatura do destinatário no local correspondente ao objeto, significa que foi entregue. Caso não tenha sido, o carteiro precisa devolvê-lo ao responsável pelo setor de objetos especiais para que haja uma nova tentativa de entrega no dia seguinte.[28] Caso o carteiro não tenha entregado a correspondência e nem retornado ao CDD com ela, responderá a um processo administrativo para explicar a falta da correspondência sob sua responsabilidade, podendo ser responsabilizado administrativa e criminalmente, caso haja algum extravio de valor e seja comprovado o dolo.

Quando a bolsa está com as correspondências, os objetos especiais conferidos e sob sua responsabilidade e os depósitos auxiliares preparados, os carteiros param para o almoço e, no retorno, preenchem o Sistema de Gerenciamento de Desempenho Operacional (SGDO) antes de sair para a distribuição. Ao preencher o SGDO eletrônico, o carteiro possibilita o controle diário das atividades de trabalho por meio das informações disponibilizadas no sistema, como o distrito em que está, o horário em que sai para a distribuição e retorna ao CDD, o peso da bolsa, dos depósitos auxiliares e das correspondências dos grandes usuários, e também se não foi possível distribuir todas as correspondências do dia (caso não haja "resto zero").

28 Os objetos especiais, como Sedex e registrados de uma forma geral, passam por três tentativas de entrega nos endereços dos destinatários.

O Sistema de Gerenciamento de Desempenho Operacional é a versão eletrônica da planilha de Controle Diário de Depósitos Auxiliares e Grandes Usuários. São as mesmas informações que antes eram preenchidas manualmente que foram informatizadas a partir de 2008. Com o SGDO, torna-se possível acompanhar em tempo real todos os distritos do país e, consequentemente, controlar as atividades de trabalho de todos os carteiros. Para isso, foi disponibilizado um computador exclusivo para esta tarefa em cada CDD. Cada carteiro possui senha para entrar no sistema, que deve ser informada juntamente com a matrícula funcional. O que mudou, portanto, foi o aumento do controle sobre as atividades do carteiro com o emprego das tecnologias informacionais.

De acordo com supervisores de operações, há dados que não estão disponíveis aos carteiros, como as informações relativas e comparativas entre os distritos. Ao acessar o sistema, segundo os supervisores, é possível saber imediatamente de todas as informações relacionadas aos distritos. Caso o carteiro saia para a distribuição sem lançar as informações no sistema, por exemplo, uma luz de cor vermelha fica acesa – o mesmo ocorrendo durante o processo de triagem no início da jornada de trabalho.

Em um dos CDDs observados, quando o supervisor de operações me explicava o funcionamento do SGDO, o programa mostrou que um carteiro não havia preenchido o sistema antes de sair para a distribuição. Depois de um expressivo xingamento, disse que o carteiro teria que lançar os dados quando retornasse. Indaguei: "*E nesse caso, o que acontece, não tem problema?*". Ao que ele respondeu: "*O problema é que as informações passam a contar no horário real* [*o time do sistema*], *ele não pode sair e chegar ao mesmo tempo, em dois minutos. Então a informação não é real, e eles sabem disso.*" "Eles", no caso, são os gestores regionais e hierarquicamente superiores, que têm acesso ao sistema de cada unidade e podem acompanhar todo o processo de trabalho e de distribuição da unidade e de cada funcionário. O gestor da unidade em que se passou tal fato, ao comentar sobre o sistema informatizado, fez a seguinte consideração:

> *Nesse sistema, os carteiros lançam os dados referentes ao seu distrito como faziam anteriormente, só que com a diferença que agora os chefes acompa-*

nham com mais controle, pois é possível emitir relatórios os mais diversos, tanto sobre o distrito como sobre o funcionário.

No Sistema de Gerenciamento informatizado, também é possível visualizar quando o carteiro está na distribuição, pois o sinal luminoso aceso no sistema é de cor laranja, o que indica que o carteiro ainda não retornou. No momento em que o supervisor me apresentava o SGDO, apenas um carteiro havia voltado da distribuição e, nesse caso, ao acessar o sistema, o sinal luminoso estava verde, indicando que o funcionário havia retornado e também o tempo em que esteve na atividade externa.

Cabe ressaltar que o carteiro tem acesso às informações pontuais sobre o distrito em que executa suas atividades, enquanto a planilha completa fica à disposição dos supervisores que possuem acesso pleno aos dados. No lançamento das informações, os carteiros preenchem os dados solicitados de seu distrito sem demonstrar preocupações com as demais informações, como a carga do dia, o efetivo na triagem e distribuição etc.

Distribuição postal e a lógica do trabalho por tarefa

A distribuição postal é a atividade final do processo de trabalho na ECT. Constitui-se em uma tarefa realizada por cada carteiro em seu distrito. Os distritos são concebidos a partir da relação entre quantidade de objetos a distribuir em certo percurso. Trata-se da "segunda etapa" das atividades de trabalho de um carteiro, quando ele deixa os centros de distribuição para o trabalho externo à organização.

A dimensão de cada distrito é feita por meio do Sistema de Distritamento, ocasião em que são contadas as correspondências de cada distrito para mensurar a área e verificar a necessidade de expandir o número de novas rotas. Isso ajuda a explicar por que os distritos são heterogêneos e comportam muitas diferenças entre si. Dentre os elementos que influenciam na definição de um distrito há a topografia, demografia, urbanização, arquitetura etc. Assim, alguns distritos são formados por poucas ruas e outros por áreas tão abrangentes como bairros. No primeiro caso, típico de bairros ou regiões verticalizadas, a quantidade de objetos a distribuir em cada ponto de entrega é maior, o que aumenta o volume de

correspondências transportado por cada carteiro. Alguns carteiros com quem conversei, por exemplo, faziam a distribuição postal em duas, três ou quatro ruas, mas distribuíam cerca de 60 kg de objetos postais por dia. No segundo caso encontram-se os distritos que contemplam bairros, mas que normalmente apresentam baixo volume de correspondências.

As características dos distritos, portanto, estão condicionadas às características da divisão do território. Nesse sentido, há várias estratégias usadas pela ECT para a distribuição postal: uso de bicicletas, motocicletas ou a pé.

Os distritos têm, normalmente, um carteiro titular. O aprendizado de um novo distrito é feito pela transmissão do saber-fazer de um carteiro mais velho para o novato. Este irá decorar as ruas do distrito, a numeração e os pontos de entrega, além dos "macetes" – habilidades no trabalho externo que só a prática pode ensinar. Apesar dos gestores buscarem expropriar o conhecimento do carteiro sobre o distrito para que outro trabalhador possa fazer as atividades, a aprendizagem de um distrito é sempre mediada pelo carteiro mais experiente. Isso ocorre tanto no processo de socialização de um carteiro novato quanto no aprendizado de um novo distrito por um carteiro com mais tempo de trabalho.

O roteiro de distribuição segue o Boletim de Itinerário, atualizado pelo carteiro que mais conhece o distrito. Em outras palavras: apesar dos carteiros conhecerem mais de um distrito de distribuição – normalmente são treinados em três –, há um em que ele é "titular", conhecendo-o mais e, por isso, é o responsável por atualizar os pontos de entrega nos momentos em que há a contagem dos objetos postais no Sistema de Distritamento.

Há a tentativa organizacional de controlar o trabalho de distribuição dos carteiros. Nesse sentido, a presença de caixas de coleta nas ruas, por exemplo, torna-se, além de um ponto de recolhimento de objetos, uma maneira de verificar se o carteiro cumpriu o seu itinerário, já que precisa comprovar – por meio de giz de cera sobre a numeração da caixa de coleta – que esteve naquele ponto. Além disso, distribuir os depósitos auxiliares pelo distrito é outra maneira de fazer o carteiro percorrer o distrito, além de conferir, eventualmente, a bolsa dos carteiros ou os depósitos auxiliares enviados para o distrito quando regressam do trabalho externo.

Apesar disso, o trabalho externo é tido pelos carteiros como o momento em que há mais liberdade na execução das tarefas, porque é realizado sem a presença de um gestor e por permitir que o ritmo de trabalho individual seja seguido.

Cada distrito tem um tempo médio para realização do trabalho de distribuição, sendo possível acompanhar o cumprimento e desempenho de cada funcionário pelo sistema informatizado (SGDO). Apesar disso, os carteiros entrevistados informaram algumas de suas táticas para evitar pontos de entrega em dias em que há uma sobrecarga de trabalho: burlar normas de entrega, como não chamar o destinatário da correspondência em edifícios nos quais a entrega é mais demorada, deixar de passar em algum ponto onde haja só propagandas para entregar etc. Trata-se, portanto, de desobediências às normas da empresa e são arriscadas para o trabalhador, porque podem lhe custar processos administrativos e, em último caso, até a demissão justificada.

Apesar disso, é possível verificar uma noção de "serviço público" prestado pelos carteiros que acompanha a execução de suas tarefas. O cuidado com os objetos postais e a responsabilidade em entregá-los corretamente aparece como um valor compartilhado pela categoria.

O trabalho de distribuição postal é também o momento em que a relação de serviço se manifesta. O contato com a população e os clientes é permanente, permitindo que haja, apesar dos pontos de distribuição rotineiros, uma inconstância nas interações sociais. Com isso, a imagem social do carteiro torna-se um elemento que interfere no relacionamento com a clientela.

Foi possível constatar pelas entrevistas que a imagem dos carteiros, apesar de reiteradas pesquisas de opinião que atestam a confiança da população na categoria profissional, possui uma representação diferenciada. Assim, carteiros que trabalham em áreas economicamente valorizadas me relataram casos de discriminação por parte dos clientes. Nesse sentido, um carteiro deu o seguinte depoimento:

> *Eu estava na C.C [nome da rua] para fazer a entrega na 'loja X' [fala o nome da loja] e as atendentes não abriram a porta. Mandaram eu jogar pela greta.*

> *Eu já estava acostumado com isso... tem loja que simplesmente não abre a porta e manda você jogar a carta debaixo da porta... então um rapaz, vestido com camisa do curso de 'inglês Y' [fala o nome para atribuir status de classe média ao sujeito], que estava passando, vira pra mim e fala: 'Que absurdo! Não abrem nem a porta para receber as correspondências!'. Na hora, saí rindo e fui para a próxima loja. Chegando lá, a única funcionária negra, com aquelas roupinhas de empregada, fez também sinal para eu passar as cartas por debaixo da porta. O cara, que ainda estava vendo, ficou rindo e chocado com a situação!* (MARCOS, nov. 2011, carteiro)

Outros carteiros me relataram situações semelhantes em bairros considerados nobres. Problemas na entrega de objetos ao destinatário costumam repercutir na relação de serviço entre o carteiro e o cliente:

> *Eu estava com um talão de cheques MP [significa que só o destinatário pode receber] pra entregar para o dono do restaurante. Só que o nome dele não estava lá no endereço, só o nome da mulher dele e do gerente. Como eles não estavam lá, o dono do restaurante quase me bateu porque eu não entreguei pra ele assinar. Perguntou se eu sabia quem ele era, se eu estava maluco, que ia ligar pro meu chefe... não entreguei! No mês seguinte estava lá o nome dele, mas ele nem quis me receber. Mandou o gerente...* (ALESSANDRO, mar. 2010, carteiro)

Ouvi depoimentos semelhantes em outras entrevistas e conversas com carteiros, que evidenciam a representação de classe de alguns moradores e trabalhadores em bairros economicamente valorizados. Mesmo não se tratando de moradores ou proprietários, atendentes de lojas e prestadores de serviços também tendem a relacionar-se com os carteiros como sujeitos de classes sociais subalternas e, por isso, indignos de um tratamento com urbanidade. Essa imagem se distancia, portanto, da ideia tradicional do "carteiro amigo" e querido socialmente. Evidencia, também, uma contradição com as pesquisas de opinião que mostram ser uma categoria profissional valorizada pela população.

Ao mesmo tempo, em distritos onde há uma proximidade de classe entre os moradores e os carteiros, encontra-se uma imagem positiva e favorável aos trabalhadores, segundo os carteiros. Isso aparece na imagem de "funcionários públicos", com "bons salários" e "estabilidade", e mesmo em um relacionamento interpessoal mais cortês, com alguns moradores

considerando o carteiro do distrito como o "meu carteiro". Nesse sentido, há clientes que ligam para os centros de distribuição para solicitar o retorno de um carteiro titular quando ele é substituído, mesmo nas férias. Assim, o trabalho externo do carteiro, além dos aspectos da tarefa em si, é mediado pelas representações sociais de classe, o que interfere no desempenho de suas atividades.

Destaca-se ainda como elemento que interfere no trabalho de distribuição, sobretudo para intensificar o trabalho, a lógica do trabalho por tarefa que advém do método taylorista de gestão. A lógica de tarefa no taylorismo deriva do princípio de separação entre execução e concepção, cabendo aos gerentes prescreverem as tarefas de cada trabalhador, pois, como afirmou Taylor: "A administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar tarefas." (TAYLOR, 1989, p. 53) Dessa forma, o controle da produtividade do trabalho poderia ser medida de acordo a realização do que havia sido prescrito. Assim, além da jornada de trabalho computada em horas, o funcionário também deveria realizar as tarefas estipuladas pelos supervisores.

Nos Correios, o contrato de trabalho do carteiro prevê 44 horas de trabalho por semana, o que se concretizaria com oito horas diárias de trabalho durante a semana e quatro horas aos sábados. No entanto, mediante acordo coletivo, são computadas 40 horas de trabalho de segunda a sexta-feira, ficando o dia de sábado para uma escala especial remunerada.

Em outras palavras, os funcionários que trabalham aos sábados nos serviços internos da empresa – tratamento de objetos –, ou no serviço externo de distribuição de encomendas expressas, recebem quatro horas extras e um adicional de 15% sobre o salário para quem trabalha todos os sábados. Assim, o contrato de trabalho vigente nos Correios respalda-se na semana de 40 horas de trabalho, embora haja a possibilidade de convocação dos trabalhadores para realização de jornadas extraordinárias aos sábados, como previsto em acordo coletivo.

O conjunto de atividades de trabalho do carteiro é orientado pela lógica da tarefa. Isso implica que, apesar de haver uma jornada de trabalho de 8 horas, os carteiros trabalham pelo regime de tarefas: a jornada de trabalho se encerra quando voltam da distribuição e prestam conta dos objetos

especiais. Pode ser, no entanto, que o carteiro utilize menos horas para realizar todas as atividades, conseguindo realizá-las em 6 ou 7 horas. Nesses casos, mesmo não tendo cumprido o expediente integralmente, o carteiro está liberado, já que cumpriu sua tarefa. A possibilidade de executar a tarefa diária em menos tempo propicia uma intensificação do trabalho por parte dos carteiros com o aumento da sua cadência.

Assim, torna-se possível que os carteiros terminem suas tarefas, em alguns dias, com menos horas de trabalho, mas também pode ser necessário despender mais horas para executar a mesma tarefa. Isso acontece porque a quantidade de objetos que são destinados para um distrito não é sempre a mesma, apesar de haver uma média para as regiões. Apesar da média, portanto, a carga postal pode oscilar a cada dia. Assim, em busca do término rápido da tarefa, os carteiros trabalham em um ritmo mais acelerado, o que resulta, em alguns casos, em maior produtividade.

Durante as observações nos CDDs, verificou-se que o trabalho por tarefa é controverso entre os carteiros. Se há os que defendem esse regime de trabalho por conseguirem terminar as atividades antes das 8 horas de trabalho, outros alegam que a tarefa só interessa diretamente à empresa, porque muitos deixam de cumprir até mesmo o intervalo para almoço para adiantar as atividades, mesmo que não consigam realizar a tarefa dentro das 8 horas, fazendo com que trabalhem ainda mais.

Diante disso, um impasse se estabelece entre os carteiros, dividindo-os: uns acreditam que são beneficiados com a tarefa diária, já que nos dias em que a quantidade de objetos postais é menor conseguem terminar a tarefa antes do fim do expediente; outros acreditam que é uma forma de organizar a produção que desfavorece os carteiros, já que nos dias em que há uma maior quantidade de objetos postais eles ficam sobrecarregados, precisando trabalhar em um ritmo intenso e com horas extraordinárias para cumprir a tarefa.

Ao retornar da distribuição postal, o carteiro deve informar no sistema informatizado (SGDO) o horário de sua chegada e iniciar as atividades finais de trabalho, como devolver os objetos postais que não puderam ser entregues aos destinatários com o respectivo motivo, como uma possível mudança do destinatário, sua ausência, um número informado

incorretamente etc. Quando finalizada essa atividade, o carteiro terá cumprido sua tarefa de trabalho e estará liberado. Caso já tenha ultrapassado sua jornada de trabalho, o carteiro fará horas extraordinárias para cumprir a sua tarefa, já que no dia seguinte as mesmas atividades de trabalho recomeçam.

A produção industrial de serviços postais e o caráter conflitivo da organização do trabalho

A compreensão das relações de trabalho nos Correios requer a retomada de elementos conceituais acerca dos métodos de gestão. Para se discutir como se configuram as relações sociais e de trabalho e os métodos de gestão na ECT, deve-se considerar a lógica da produção industrial de serviço. Essa lógica é acionada quando um cliente vai à agência postar objetos postais. Nesse instante, ao contratar os serviços da empresa, uma relação de serviço é estabelecida. (GADREY, 2001) Ou seja, o cliente da ECT, ao contratar os serviços da empresa, interage no balcão da agência com o atendente comercial. Nesse instante, o objetivo do cliente é que o seu objeto postal seja encaminhado ao local de destino seguindo os prazos que são estipulados e informados nessa relação de serviço.

Os prazos para a entrega dos objetos postais são acordados conforme a modalidade de serviço e os diferentes percursos logísticos que viabilizam o seu cumprimento. Assim, caso um cliente tenha pressa, ele pode contratar o serviço de Sedex, que promete a entrega do objeto postal no dia seguinte ao da postagem, conforme disponibilidade operacional dos Correios na cidade de destino. A ECT denomina esse prazo de D+1, isto é, a data da postagem do objeto mais o dia útil seguinte para a entrega. Assim como nesse exemplo, há diversas modalidades de serviços e prazos, como o Sedex 10, que além de prometer seguir o D+1, garante que a entrega ocorrerá até as 10 horas. E assim é para todos os serviços postais da empresa, que funcionam com prazos estabelecidos e acordados com os clientes na relação de serviço estabelecida na agência.

Para que os prazos sejam cumpridos, os objetos postais seguem em direção aos Centros de Tratamento de Cartas e Objetos Postais (CTCEs),

onde são separados, triados e encaminhados aos CDDs. Para isso, toda a logística da empresa é acionada, incluindo o transporte por via aérea ou terrestre. Quando os objetos postais chegam aos CDDs, os prazos para entrega estão próximos de findar. Em razão disso, a ECT trabalha, em situações consideradas "normais", sem o acúmulo de objetos postais em suas unidades operacionais.

A lógica que a empresa supostamente segue é a do *just in time*, já que a demanda por seus serviços postais iniciada na agência aciona toda a cadeia produtiva. A lógica do *just in time* exigiria que todos os setores operacionais da empresa trabalhassem de forma a não acumular objetos postais em suas unidades operacionais para que todos os prazos estipulados e contratados pelos clientes fossem cumpridos, conforme prevê o modelo toyotista aplicado em atividades terciárias (ZARIFIAN, 2001), o que demanda absoluto controle do processo de trabalho.

No entanto, tal como Zarifian (2001) indica, as empresas que trabalham dentro da lógica de uma produção industrial de serviço comumente não trabalham sob o princípio do *just in time*, que pressupõe a não formação de estoques, mas sob a lógica fordista clássica de "estoque mínimo". Nos Correios, a aplicação da lógica do *just in time* no fluxo de distribuição de objetos postais impõe o cumprimento dos prazos assumidos com os clientes e, consequentemente, o alcance do "resto zero" nos Centros de Distribuição. Em outras palavras, os objetos postais que chegam ao CDD precisam, necessariamente, ser distribuídos no mesmo dia. Essa é a norma. Formar qualquer tipo de "estoque", no caso dos Correios, é atrasar a entrega das correspondências.

Apesar disso, é a lógica do "estoque mínimo" que se encontra no funcionamento das atividades de trabalho na ECT. Isso porque os cálculos de produtividade, principalmente a relação estabelecida pela empresa entre quantidade de funcionários de uma unidade operacional e a média de objetos postais, podem não corresponder à carga real de trabalho. Nesse caso, os funcionários precisam priorizar a distribuição de algumas modalidades de serviços postais, como Sedex, objetos postais expressos etc. Sendo assim, priorizam-se aqueles objetos com prazo menor de entrega, fato que deixa algum "resto" a distribuir para o dia seguinte, tanto nos

CDDs quanto nos Centros de Tratamento de Cartas e Encomendas. Assim, a lógica do "estoque mínimo" – acúmulo de correspondências não entregues – se sobrepõe a do *just in time* – "resto zero".

Nos CDDs, quando os objetos postais chegam para as atividades de trabalho, exige-se que os carteiros distribuam todos os objetos postais do dia, mesmo que para isso necessitem aumentar a produtividade, ou seja, a velocidade de triagem. Com isso, tal como constatou Zarifian (2001) sobre a utilização do *just in time* em atividades terciárias, verifica-se também nos Correios a intensificação do trabalho em decorrência da meta de "resto zero". O controle do "resto" de objetos postais é importante para a empresa, de tal forma que no sistema eletrônico de monitoramento das atividades de cada carteiro – SGDO – há um campo específico para informar qual foi o resto do carteiro/distrito no dia. A soma de todos esses "restos" de correspondências dará o quantitativo de todo o CDD.

Diante da intensificação do trabalho na triagem e na distribuição dos objetos postais, uma lógica temporal na realização das atividades é acionada e passa a orientar as ações dos carteiros desde o processo de triagem até a distribuição das correspondências. Esse aspecto leva a uma fragmentação e individualização das atividades de trabalho não só no CDD, mas também em outras áreas operacionais da ECT, fato também analisado por Junquilho e Silva (2004), que colocam a questão – constatada em pesquisa realizada também nos Correios – nos seguintes termos:

> [...] há muitas dificuldades para a colaboração e solidariedade nos ambientes de trabalho da XYZ [Diretoria da ECT onde realizaram a pesquisa], sendo importantes causas para tanto a pressão e a noção de tempo e do cumprimento de prazos, prejudicando o ato de dar atenção a terceiros. Na área operacional, principalmente, é citado o regime de 'tarefas' como um dos responsáveis pela idéia de cada um executar o que lhe é cobrado, ansioso por cumprir uma determinada quantidade de trabalho [...]. (JUNQUILHO; SILVA, 2004, p. 144)

A falta de solidariedade e cooperação que os autores apontam como características das relações sociais entre os funcionários da ECT são decorrentes da pressão para intensificação do trabalho e da noção de tempo escasso e para cumprimento dos prazos. Essas características vivenciadas

e percebidas pelos funcionários da área operacional apresentam sua origem na organização do trabalho.

A noção de tempo escasso que os carteiros apresentam decorre da lógica do "resto zero", aspecto que pode ser compreendido a partir dos discursos dos trabalhadores que relatam uma disputa em decorrência da intensificação das atividades de trabalho, acirrando o caráter conflitivo das relações entre eles:

> *Há colegas que incitam a competitividade entre as equipes de trabalho com agressões camufladas de brincadeiras do tipo: 'somos elite e temos que acabar a triagem mais rápido que eles', ou 'nessa equipe a*í só tem distrito de moça, *porque vocês acabam todos cedo.'* (ROBSON, abr. 2010, carteiro)

> *São os ditos 'amigos' que não podem ver um colega faltar por estar doente que já fazem acusações de preguiça ou que ficam procurando móveis [mesas de triagem] com notas pra colocar [na mesa do carteiro que faltou] para acusar o colega de incompetente. Já vi até gente dizendo que uma carteira devia ter tomado punição por ter reclamado de como a triagem tinha erros demais [de direcionamento das correspondências, o que aumenta o tempo de triagem por dupla separação dos objetos].* (FRED, abr. 2010, carteiro)

Como se observa, os procedimentos de gestão – principalmente a necessidade de intensificar a velocidade de triagem em razão da noção de tempo que perpassa o processo de trabalho – acirram o conflito entre os carteiros, que estabelecem uma vigilância mútua para que atinjam os mesmos índices e terminem o processo de triagem ao mesmo tempo, e não em momentos diferenciados, como permite cada subsetor (cada lado do "U" no *layout*).

Sendo assim, a norma, o padrão e o índice de triagem ensejam a instauração de uma disputa entre os próprios carteiros envolvidos no processo de trabalho, colocando o foco dos conflitos nas atividades de trabalho de cada funcionário e não nos métodos de gestão. Aliás, aspecto que o toyotismo preconiza por meio da organização do *layout*, que deve ensejar a visibilidade e exposição dos trabalhadores entre si e perante os gestores.

Essas características das atividades de trabalho e das relações de trabalho, ao se associarem à lógica do trabalho por tarefa, pressionam cada

um dos funcionários para que realizem suas atividades de maneira fragmentada e individualizada. Como a distribuição postal depende unicamente de cada carteiro no distrito, cada um desses funcionários do CDD exerce suas atividades de forma intensa e individualizada, com o objetivo de terminar sua tarefa no menor prazo a fim de ser liberado mais cedo ou apenas para não cumprir horas extraordinárias.

Um caso emblemático observado relaciona-se com os carteiros motoristas que realizam a entrega dos depósitos. Um dos motoristas responsáveis pela entrega dos depósitos em um dos CDDs estudado, já acostumado a essa atividade, era considerado ágil pelos carteiros, pressionando muitos para que terminassem de preparar os depósitos antes do horário de almoço para ele adiantar a distribuição. Em busca de melhores condições de trabalho, como me revelou em conversa, buscou transferência para o Centro de Encomendas Expressas, porque lá, segundo ele, não há o regime de tarefas e menos pressão durante a jornada de trabalho, além de não necessitar de horas extraordinárias diariamente.

O carteiro escolhido para substituí-lo, selecionado entre os próprios colegas de trabalho, era considerado menos ágil pelos carteiros porque os depósitos estavam sendo entregues com muito atraso. Muitos falaram em espera na rua por mais de uma hora. Em razão das constantes reclamações, houve uma sucessão de intrigas. Segundo o motorista, que foi afastado da função, ele "*sabia que queriam*" lhe "*passar a perna*". A resposta oficial para seu afastamento da função foi a sua recusa em realizar novo teste para averiguar sua habilidade ao volante. O carteiro motorista explicou sua recusa: "*não fiz o teste porque já estava motorizado*". Pela observação e conversa com carteiros, foi possível verificar que a percepção dos atrasos causados pelo novo motorista era generalizada, razão pela qual pressionaram o gestor do CDD para substituí-lo. Com isso, foi possível acompanhar diversas conversas relacionadas ao caso, com intrigas e conflitos relacionados.

Nesse caso, verifica-se que o trabalho por tarefa pressiona os carteiros para que realizem suas atividades no menor tempo possível, o que inclui a entrega dos depósitos auxiliares em tempo hábil pelos motorizados nos postos indicados, senão o atraso será generalizado, o que impedirá não só o cumprimento dos prazos, mas também demandará de cada carteiro um

tempo extra de trabalho. Sendo assim, como o trabalho de distribuição é realizado individualmente e de forma fragmentada, sendo cada carteiro responsabilizado pelo seu próprio distrito, a intensificação do trabalho individual demanda, coletivamente, que a maioria dos carteiros realize, num mesmo compasso, as atividades de trabalho. Quando não se segue essa cadência, conflitos e dissensões emergem.

Outros aspectos relacionados à gestão também originam conflitos, como os chamados "gatos" de triagem, ou seja, o direcionamento errado de objetos postais durante a triagem por distritos. Como existe um índice de triagem na distribuição, é preciso triar num compasso constante, o que ocasiona erros no direcionamento de objetos entre distritos. Muitos carteiros durante a Triagem de Distribuição chegaram a solicitar a presença do supervisor de operações junto à mesa de triagem de outro carteiro para averiguar os seus "gatos". Eram constantes as brincadeiras direcionadas nesse sentido: "falta de competência", "carteiro feito nas coxas", "joga carta errado pra mãe", etc. Um dos carteiros, pelas incisivas discussões sobre "gato" com alguns colegas, não conversava com pelo menos outros cinco carteiros.

Os conflitos entre os próprios carteiros durante a jornada de trabalho servem aos gestores como instrumento de controle da insatisfação, porque desviam o foco dos métodos de gestão e das relações de trabalho para os colegas de trabalho – que são responsabilizados pelas condições insatisfatórias. Assim, apesar de haver resistências e conflitos nas relações de trabalho, não são suficientes para arrefecer o caráter conflitivo das relações sociais desencadeado pela produção industrial de serviço postal, propiciando, assim, que a insatisfação e o conflito entre colegas de trabalho sirvam para manutenção do controle gerencial.

Dessa maneira, o caráter conflitivo dessa forma de gerenciamento do trabalho se constitui a partir dos métodos de gestão, que forjam relações sociais conflitivas entre os trabalhadores. No caso dos Correios, o caráter conflitivo da gestão se configura a partir da noção de "tempo escasso" que a lógica do *just in time* impõe, associado à pressão pela intensificação das atividades de trabalho no CDD para cumprir prazos e atingir o "resto zero", resultando na fragmentação das atividades de trabalho e

individualização das tarefas, o que incita disputas e conflitos direcionados não à organização do trabalho ou às relações de trabalho, mas aos colegas de profissão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concomitante aos processos de reestruturação organizacional, os processos de trabalho foram reorganizados na ECT entre 1994 e 2011. Ao esquadrinhar a lógica acionada para modernizar o processo de trabalho, verifica-se uma linearidade no período, o que evidencia a continuidade da lógica racionalizadora nas práticas de gestão.

O governo Fernando Henrique Cardoso iniciou o processo de modernização por meio de investimentos na infraestrutura da ECT: ampliou a rede de agências de atendimento, expandiu o número de unidades de triagem e distribuição e, principalmente, investiu em tecnologias da informação e na automação de processos de triagem.

Os investimentos na infraestrutura dos Correios foram realizados com base na lógica industrial, isto é, os administradores da empresa buscaram no setor industrial ferramentas gerenciais para conduzir as operações, aprofundando o modelo de produção industrial de serviço da estatal. As diretrizes para reestruturação das unidades operacionais foram apresentadas no projeto Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC).

A rede de atendimento foi diretamente impactada por dois aspectos: o avanço da terceirização das agências e a introdução de sistemas informatizados de atendimento. O primeiro aspecto mostra que as estratégias gerenciais adotadas não só estavam alinhadas com a lógica do capital como também seguiam a tendência internacional no setor. O segundo aspecto, no entanto, possibilitou à empresa introduzir mecanismos para melhoria da qualidade dos serviços, como o rastreamento de objetos por canais eletrônicos. Apesar disso, os atendentes comerciais mostram que os sistemas adotados nem sempre funcionam adequadamente, gerando insatisfações entre os trabalhadores. Apesar disso, a implantação de uma infraestrutura tecnológica nos Correios e na rede de atendimento foi importante para a modernização de processos de trabalho dos atendentes

comerciais e mesmo para a melhoria de serviços prestados. Os setores que foram reestruturados e modernizados sob a lógica industrial de maneira incisiva foram os processos intermediários de tratamento e triagem e a distribuição postal.

Em relação aos Centros de Tratamento de Cargas e Encomendas, o intenso processo de automação se destaca. O Programa Corporativo de Automação Industrial da ECT foi responsável pela importação de máquinas que eram responsáveis pela triagem e separação de cerca de 85% do tráfego postal. Assim, ao seguir uma tendência mundial, inclusive com a adoção das principais tecnologias disponíveis à época, os Correios aumentaram a produtividade e qualidade da triagem.

Como a automação de processos associa-se diretamente a demissões, os operadores de triagem e transbordo ficaram apreensivos com as mudanças e lutaram pela manutenção de seus empregos. Em um contexto em que se discutia a nova Lei Postal, a ECT remanejou os trabalhadores excedentes da triagem manual para outros setores, sobretudo para Centros de Distribuição Domiciliária. Contudo, o quantitativo de operadores de triagem permanece estável desde 2002, indicando que houve a redução da necessidade de trabalhadores na área.

Os Centros de Distribuição Domiciliária, por sua vez, também tiveram a organização do trabalho remodelada a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso. Esse processo alinha-se ao que foi analisado no capítulo 2, onde se discutiu como o processo de implantação do taylorismo na década de 1970 na ECT se coaduna com os objetivos e princípios traçados para essa técnica de organização da produção, ou seja, aumentar o controle sobre a organização do trabalho — o técnico e os propósitos sociais coadunados. Essa relação entre a gestão do processo de trabalho e o respeito à hierarquia, à ordem e à disciplina, propiciado pelos princípios tayloristas e fordistas que enfatizam a necessidade de controle da organização do trabalho a fim de aumentar a eficiência e produtividade, fortaleceu a disseminação de práticas racionalizadoras e autoritárias na organização, coadunando-se ao contexto da ditadura militar.

A partir desses mecanismos, portanto, os gestores da ECT iniciaram um processo de estruturação e organização do processo operacional de

suas unidades visando à melhoria da qualidade dos serviços postais prestados à população, que, segundo os consultores franceses contratados para liderar – juntamente com os gestores da ECT – esse processo, estava aquém de suas possibilidades. Nesse período, portanto, o taylorismo foi o conjunto de princípios e técnicas que estabeleceu as diretrizes para a estruturação e organização do processo de trabalho.

Com a implantação dos princípios tayloristas em Centros de Distribuição Domiciliária para a condução dos processos operacionais, expropriou-se o saber que o carteiro tinha sobre o seu trabalho, submetendo-o ao conjunto de saberes constituídos pelos departamentos responsáveis pela concepção dos processos de trabalho a fim de estabelecer padrões para as atividades de trabalho para todos os funcionários do setor operacional da empresa. Dessa forma, a busca pela produtividade, eficiência e melhoria contínua de serviços postais passou a conduzir as atividades de trabalho e de gestão do processo operacional nos Correios. Os princípios tayloristas, dessa forma, alinhados a técnicas de organização da produção com base no fordismo, propiciaram o enquadramento e o controle dos trabalhadores nessas unidades operacionais.

O principal resultado do projeto GPAC para os Centros de Distribuição Domiciliária foi a reestruturação da organização, originando a Padronização do Processo Produtivo em CDDs. A organização do trabalho, a partir dessa reestruturação, passou a ser orientada pela racionalização do tempo e aumento do controle da qualidade dos processos operacionais e, portanto, pelo maior controle sobre o trabalho.

Assim, a organização do trabalho passou a ser orientada no sentido de evitar o desperdício de tempo e aumentar o controle da qualidade dos processos de separação das correspondências conforme os destinos de distribuição, bem como para a constituição do *layout* das unidades operacionais e a organização dos trabalhadores visando "otimizar" o seu aproveitamento, isto é, aumentando ainda mais o controle sobre as atividades de trabalho com divisão e prescrição rígidas das tarefas e sobre os processos de produção, já que o aumento das tarefas e a cobrança por produtividade do trabalho somou-se às técnicas tayloristas e fordistas já utilizadas na empresa.

Diante disso, a ECT passou a apresentar em seu processo de trabalho, portanto, características tayloristas associadas a princípios e métodos do toyotismo, caracterizando, assim, uma hibridização dos modelos produtivos empregados. Essas características, cimentadas por valores sociais embasados na ordem, na rigidez e em princípios de autoridade, manifestaram nos Correios a racionalização e controle dos processos de trabalho de maneira substancial, controlando também os trabalhadores.

O estudo concreto das práticas de gestão das operações na ECT permite corroborar a proposição de Linhart (2007): é preciso analisar como os métodos de gestão da produção são operacionalizados na prática cotidiana das empresas. E isso porque esses métodos são apropriados de maneira específica por cada empresa e por cada setor de atividade. Nos Correios, a reestruturação dos métodos de gestão engendrou um modelo híbrido, com aspectos neofordistas. Para afirmar se tal combinação é possível em outros setores e empresas, somente outras pesquisas específicas poderão revelar.

Nesse sentido, constatou-se que a ECT vem, ao longo dos anos, estruturando e organizando suas atividades operacionais no setor de tratamento e distribuição de objetos postais com base em modelos de gestão tipicamente industriais, como o taylorismo e o toyotismo. A partir da seleção de ferramentas e características desses modelos, a ECT constituiu um modelo híbrido de gestão de suas atividades operacionais.

Esses métodos de gestão, no entanto, ao serem adotados na gestão de serviços e integrados às especificidades do setor postal, como os prazos estabelecidos pela ECT na relação de serviço com seus clientes, propiciam e configuram relações de trabalho marcadas pela cadência acelerada das atividades de trabalho, pela noção de tempo escasso para cumprir os prazos estipulados, aspectos que tornam as atividades de trabalho cada vez mais fragmentadas e individualizadas, já que centradas individualmente em cada funcionário por meio das tarefas delegadas.

Sendo assim, as relações sociais entre os carteiros apresentam-se conflituosas pelas disputas forjadas a partir dos esforços para a realização das atividades de trabalho, bem como por intensas disputas para a conclusão das tarefas de trabalho, elementos que tornam o dissenso e o

conflito partes integrantes das relações sociais no âmbito das unidades operacionais de distribuição. Tais conflitos nas relações sociais entre os trabalhadores propiciam a reprodução de relações sociais assimétricas na produção, já que as insatisfações são direcionadas não contra as ações gerenciais, mas contra colegas de trabalho, o que favorece o arrefecimento das insatisfações compartilhadas pelos trabalhadores e individualiza as demandas por mudança, com cada trabalhador focando em seu distrito. Conjuntamente, essas imbricações entre as características dos métodos de gestão e das relações sociais no âmbito do trabalho configuram e promovem o caráter conflitivo da gestão.

Esses elementos juntos, mesmo que possibilitem maior produtividade, também implicam, quase sempre, em relações de trabalho que não consideram os sofrimentos e os problemas causados aos trabalhadores.

Importante reiterar que os governos de Fernando Henrique Cardoso, Luís Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff não apresentam uma descontinuidade na lógica adotada no processo de modernização e reestruturação da área operacional, evidenciando como as ferramentas e métodos de gestão se atualizam e cuja suposta neutralidade continua a reproduzir as divisões e interesses de classe.

Gestão do trabalho nos Correios: estratégias para construção do consentimento?

A política de gestão do trabalho nos Correios foi impactada pelas propostas e mudanças na estatal e também pelas transformações no mundo do trabalho, sobretudo a partir de meados da década de 1990, quando alterações no padrão das relações de trabalho no Brasil foram intensificadas.

Nesse sentido, a adoção de instrumentos remuneratórios que até então não eram comuns no cenário nacional, como os programas de participação nos lucros e resultados (PLR), bem como a revisão de planos de carreiras e salários com o objetivo de permitir maior flexibilidade na gestão da força de trabalho, além de novas demandas advindas das mudanças nos padrões das relações sociais, incluindo as questões de gênero, foram incorporadas às políticas de gestão.

A ECT não esteve alheia a esses processos, que foram incorporados à estatal. Para isso, teve que alterar alguns aspectos de sua política de gestão do trabalho e lidar com novas demandas dos trabalhadores.

Diante disso, neste capítulo são analisadas as políticas de gestão do trabalho na ECT que suscitaram polêmicas entre os trabalhadores e, em razão disso, mobilizaram os gestores, trabalhadores e representantes sindicais a partir da década de 1990.

Os elementos selecionados para análise são a reformulação do plano de cargos, carreiras e salários, a ampliação da terceirização da força de trabalho, as políticas de remuneração, o programa de participação nos lucros e resultados e os aspectos de gênero que perpassam as políticas de gestão,

além de uma discussão sobre a proximidade entre gestores e sindicalistas a partir do governo de Luís Inácio Lula da Silva. Antes disso, contudo, é apresentado um perfil da força de trabalho dos Correios e a tendência do trabalho no setor em comparação com o cenário internacional.

TRABALHO NOS CORREIOS: CONTRASTE COM O SETOR POSTAL INTERNACIONAL

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, até meados dos anos 2000, era a maior empregadora celetista do Brasil. Nas últimas décadas, apesar de oscilações periódicas, a evolução do número de funcionários na estatal tem sido crescente. Nesse sentido, em 1970, por exemplo, o efetivo somava 64.336 trabalhadores, passando a quase setenta mil em 1990 e alcançando 108.516 funcionários em maio de 2010. Em abril de 2013, depois de processos seletivos em 2011 e 2012, o contingente de funcionários era de 119.971 trabalhadores.

A evolução do emprego nos Correios justifica-se, como destacaram os consultores das missões francesas na década de 1970, pela dependência da área operacional de uma mão de obra direta em suas atividades, sobretudo no setor de distribuição. Entretanto, o setor postal no mundo inteiro é dependente do uso intensivo da força de trabalho. (EIRO, 2007) Assim, não se trata de uma especificidade da estatal brasileira.

O crescente incremento de profissionais nos Correios ocorreu privilegiando os cargos da área operacional, embora tenha havido um aumento proporcional de funcionários na área administrativa. Assim, mesmo que a área de tratamento tenha passado por uma mecanização e automação da triagem, a ampliação do número de agências e os planos para universalização postal tendem a fomentar o aumento do contingente de trabalhadores.

No entanto, o aumento dos postos de trabalho no setor postal não é uma tendência mundial. De acordo com Dijkgraaf e Van der Zee (2009), o Brasil foi um dos únicos países do mundo onde se constatou o aumento do efetivo no setor postal a partir da década de 1990.

Nesse sentido, verifica-se que na União Europeia trabalhavam 1,94 milhões de pessoas no setor postal em 2006. Contudo, tem havido uma

enorme mudança nos padrões de trabalho, sobretudo com a redução do número de empregos. (EIRO, 2007)

Nessa direção, é possível observar que na Alemanha, entre 1990 e 2001, o volume de negócios aumentou em 350%, enquanto um corte em massa de postos de trabalho era realizado no setor. Durante esse período, de acordo com Brandt (2007), a redução foi de 160 mil posições de trabalho. Se for considerado apenas o intervalo entre 1999 e 2006, a redução de empregos em tempo integral foi de mais de 21 mil, ao mesmo tempo em que a redução dos postos com jornada parcial foi de 12 mil. (UNI GLOBAL UNION, 2009) Verifica-se, assim, uma redução drástica do volume de empregos no setor postal naquele país: em torno de 30%, segundo Dijkgraaf e Van der Zee (2009).

De acordo com Brandt (2007), na Áustria a redução de empregos com tempo integral no Post AG também foi considerável. Se em 2001 esses trabalhadores eram mais de 30 mil, em 2005 eram pouco mais de 25 mil. Segundo a European Foundation For The Improvement of Living and Working Conditions – EIRO (2007), os cortes de empregos na Áustria foram de cerca de 22%.[29]

Na Holanda, a PostNL, por exemplo, reduziu seus funcionários com jornada integral de 20 mil, em 2005, para 16 mil em 2010 e, ao mesmo tempo, ampliou o efetivo com jornada parcial de 6 mil para 13 mil entregadores. (ABVAKABO..., 2011)

O corte de empregos, conforme expõe Brandt (2007), é resultado de medidas de "modernização" para aumentar a competitividade e envolve a flexibilização dos contratos trabalhistas, além dos processos de reestruturação e automação de procedimentos operacionais.[30]

---

29 Os dados de outros países corroboram a tendência mundial de redução de postos de trabalho no setor, segundo o relatório da EIRO (2007), que ainda afirma que houve corte de empregos em torno de 30% na Noruega, Itália e Malta.

30 Os processos de modernização e reestruturação operacional têm antecedido muitas das liberalizações postais e processos de privatização, como os estudos de caso encomendados pela UNI (2009) evidenciam. Nesse sentido, a automatização de processos, reestruturação dos serviços operacionais e de distribuição, redução de rotas de distribuição e diminuição do número de agências próprias, etc., são estratégias adotadas pelas empresas postais que têm impactado a qualidade e quantidade dos empregos no setor postal em todo o mundo.

A lógica dos países que têm optado por liberalizar o setor postal tem sido modernizar pela automação e reestruturar as atividades operacionais antes da abertura de mercado e, em seguida, adotar medidas para privatização do correio estatal, com a redução de significativos números de empregos em atividades operacionais que antecedem a distribuição postal, como o atendimento em agências e a triagem em unidades intermediárias. (UNI GLOBAL UNION, 2009)

Em escala mundial, os processos de reestruturação estão estreitamente ligados à redução do número de empregos e à precarização, já que alteram o regime de contratação da força de trabalho, que deixa de ser normatizado pelo estatuto do funcionalismo público para ser regido pelo direito privado, cujas consequências têm sido

> [...] uma diminuição crescente do poder sindical, uma fragmentação das estruturas de negociação e, por conseguinte, do emprego e das condições salariais dos antigos operadores postais estatais. [...] Em vários setores e países, os novos operadores postais não estão inclusos nos acordos coletivos, sendo beneficiados por normas de empregos inferiores [salários mais baixos e jornadas de trabalho maiores ou mais flexíveis]. (PIQUE apud UNI GLOBAL UNION, 2009, p. 14, tradução nossa)

Na ECT, o processo de corporatização desvinculou os empregados da estatal da Administração Direta em 1969, com todos os funcionários sendo regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) desde então. Apesar disso, em decorrência de várias decisões judiciais, os ecetistas têm sido equiparados, para fins de estabilidade, aos funcionários estatutários da Administração Direta. Esse entendimento foi assegurado pela Resolução nº. 143/2007 e pela Orientação Jurisprudencial 247 do Tribunal Superior do Trabalho, que declara, *ipsis litteris,* que

> [...] A validade do ato de despedida do empregado da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) está condicionada à motivação, por gozar a empresa do mesmo tratamento destinado à Fazenda Pública em relação à imunidade tributária e à execução por precatório, além das prerrogativas de foro, prazos e custas processuais.

O entendimento dos ministros, portanto, decorre da natureza administrativa da ECT, que possui características de direito público – com o gozo de uma equiparação à Fazenda Pública, o que lhe proporciona os bônus de tal prerrogativa, como isenção fiscal – e de direito privado, com os trabalhadores sendo contratados em regime celetista. Com a resolução do Tribunal Superior do Trabalho, portanto, pacificou-se nos tribunais o entendimento de que os trabalhadores da ECT têm direito à estabilidade profissional contra a dispensa imotivada, sendo necessário processo administrativo antes de quaisquer atos de demissão. Com isso, os ecetistas estão em um lugar entre o direito público e o privado. Dessa maneira, o processo de corporatização da ECT, que garantiu até 1988 a livre contratação e demissão dos trabalhadores ecetistas, foi reinterpretado, garantindo relativa estabilidade no emprego, mesmo com os contratos de trabalho sendo regidos pela CLT.

O aumento do número de trabalhadores da empresa mostra, por outro lado, que o setor no Brasil demanda a crescente incorporação de trabalhadores e que a diretriz do governo federal na última década tem sido, de maneira geral, pela contratação de empregados. Orientação bem distinta da tendência internacional de redução dos postos de trabalho no setor postal.

Para repor o pessoal necessário à execução das atividades postais, tem se observado na União Europeia o aumento de contratos de trabalho que priorizam a flexibilidade do vínculo trabalhista, como o trabalho por turnos e escalas e também a jornada parcial (*part-time*). (EIRO, 2007)

A maioria dos novos postos de trabalho criados pelas empresas postais privadas no cenário internacional tem sido de contratos de trabalho precários e atípicos, o que inclui o trabalho autônomo em agências de atendimento franqueadas. Trata-se, portanto, de um claro processo não só de redução do volume de empregos no setor como também de precarização do trabalho. O processo de precarização das condições de trabalho tem aumentado também pela intensificação do trabalho para os trabalhadores que permaneceram nos empregos, o que explica o fato de alguns países, como a Dinamarca, encontrarem problemas para atrair e reter trabalhadores no setor postal. (EIRO, 2007)

Em relação à educação e qualificação dos trabalhadores, a partir da segunda metade da década de 1990 a ECT incentivou o aumento do nível formal de instrução de seus funcionários por meio de medidas corporativas para promoção da escolaridade e pelo aumento dos níveis de escolaridade dos candidatos em concursos. Esse último aspecto pode ser exemplificado pela seleção para o cargo de carteiro, que passou a exigir o Ensino Médio dos candidatos no final da década de 1990. Até então, os concursos de admissão ao cargo exigiam somente o Ensino Fundamental. Da mesma maneira, o cargo de operador de triagem e transbordo – que até então só necessitava do primeiro ciclo do ensino primário – passou a exigir dos candidatos o Ensino Médio, o que só era exigido dos atendentes comerciais.

A mudança pode ser apreendida nos números sobre a escolaridade da força de trabalho. Se em 1996 apenas 56% da força de trabalho possuíam formação de nível médio, em 2004 o índice era de 75%. Já em 2010, no entanto, 3% da força de trabalho tinham até o Ensino Fundamental, 75% o Ensino Médio e 21% o Ensino Superior. Os empregados com formação universitária estavam distribuídos por cargos de nível básico (0,9% do total de cargos), médio (94,15%), e superior (4,93%). Assim, os dados mostram, principalmente, que atualmente há nos Correios uma força de trabalho – pelo menos 16,07% dos ocupantes de cargos de nível médio – que prestou concurso para cargos de nível médio, mas que possuem, ou obtiveram, formação universitária. Dessa maneira, apura-se que os esforços para aumentar a formação da força de trabalho incrementaram a escolaridade dos trabalhadores. Dessa forma, verifica-se que a ECT seguiu a tendência constatada por Rachid e Gitahy (1995) acerca da correlação entre a crescente demanda por aumento da escolaridade e qualificação dos trabalhadores concomitante aos processos de reestruturação.

Além disso, os Correios implantaram, durante a década de 1990, programas de qualidade total voltados para a "excelência empresarial", como "5S", treinamento no local de trabalho, de melhoria contínua etc. (BARROS NETO, 2004) Tais programas, como destacaram Araújo, Cartoni e Justo (2001), ocorreram na década de 1990 em segmentos distintos, como no setor bancário e metalúrgico, e seguem a tendência dos processos de reestruturação produtiva durante a década de 1990, associando

transformações dos processos produtivos às transformações nas políticas de gestão do trabalho.

DESENHO DE CARREIRAS E HIERARQUIA FUNCIONAL: A TENSÃO PERMANENTE

Ao estudar processos de reestruturação produtiva nas décadas de 1980 e 1990 no Brasil, Gitahy (2000) constata que a reformulação e criação de planos de carreiras, cargos e salários foi uma das estratégias empresariais para introduzir, inclusive no "chão de fábrica", cargos com características multifuncionais.

Os Correios em 1995 reformularam[31] o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS). Com o novo PCCS, houve a formalização do desenho dos cargos e a divisão das atividades operacionais em carreiras de carteiros, operadores de triagem e transbordo e atendentes comerciais. Uma inovação apresentada no novo plano foi a criação de níveis de progressão funcional para os cargos. Assim, por exemplo, estabeleceram-se critérios para a progressão de carteiro I para II e III. Obviamente, não se trata de uma mudança de cargo ou função profissional, mas tão somente do estabelecimento de níveis para progressão na carreira. O principal critério para progressão e mudança de nível é o tempo de exercício no cargo. Com a mudança de nível, o funcionário passa a receber um percentual de acréscimo ao salário.

Os cargos de nível superior eram preenchidos por seleção externa, realizada para carreiras específicas, como médico, contador, advogado, administrador etc. A progressão era semelhante aos cargos operacionais, embora com outra denominação, isto é, júnior, pleno e sênior.

Não havia a possibilidade dos funcionários operacionais mudarem de carreira pelo PCCS de 1995. As possibilidades de mudança centravam-se somente nas funções, para as quais havia a possibilidade de uma indicação da chefia ou participação em um processo de recrutamento interno.

---

31 No capítulo 2 discutiu-se o impacto da corporatização da ECT na reformulação do plano de cargos, carreiras e salários em 1974 – quando findaram os funcionários estatutários – e em 1987, quando os cargos de carteiro foram unificados.

Carteiros motorizados, por exemplo, eram considerados em exercício de uma função gratificada, seja para pilotar motos ou veículos. Não se tratava, assim, de uma alteração no conteúdo da atividade de trabalho, mas nos meios de executá-las.

Já em relação à ascensão, um funcionário que entrasse como carteiro na empresa só teria a possibilidade de exercer outras atividades como, por exemplo, a gestão de uma unidade operacional, caso fosse indicado como supervisor operacional ou participasse de um processo de recrutamento interno. Caso quisesse acessar a carreira de administrador, no entanto, teria que participar de seleção externa – mesmo que tivesse os requisitos necessários. Em outras palavras, os cargos tinham uma concepção de carreira inerente às suas atividades.

O PCCS de 1995 passou a ser considerado desatualizado pela ECT diante das transformações por que a empresa e o país passaram ao longo da década de 1990 e anos 2000. Com isso, a estatal passou a envidar esforços para reformular sua estrutura de cargos e carreiras já no início do governo Lula. A FENTECT buscou assegurar participação na formulação do novo plano de cargos e carreiras, tendo, para isso, incluído a partir de 2003 (até 2008) cláusulas no acordo coletivo de trabalho que garantiram a participação dos representantes dos trabalhadores nas negociações.

O PCCS em formulação, inicialmente denominado de Sistema de Carreira e Remuneração, em meados de 2005 já dispunha de uma versão que apresentava como uma de suas premissas "uma maior flexibilidade ao gerenciamento e à mobilidade da força de trabalho dentro da estrutura da Empresa", o que, em tese, poderia "garantir maiores oportunidades de ascensão funcional, por meio de recrutamentos internos para mudanças de atividades e para ocupação de funções nas áreas gerenciais e técnicas." (EVOLUÇÃO..., 2005) A possibilidade de ascensão, evidentemente, é algo almejado pelos trabalhadores, embora os mecanismos propostos pela empresa tenham sido questionados – como será analisado adiante.

No início de 2008, depois de anos de debates e discussões, a ECT e a FENTECT acordaram alguns pontos, embora as negociações fossem se intensificar a partir de então. A FENTECT considerou insuficiente a proposta

da ECT e formulou um "PCCS dos Trabalhadores" para orientar as negociações com a estatal e comunicar suas ideias aos trabalhadores. Segundo a FENTECT, em cartilha distribuída aos trabalhadores e intitulada "O que é esse PCCS?", "A responsabilidade pela elaboração do PCCS é da empresa. Entretanto, a ECT apresentou uma proposta à nossa categoria que não atende aos nossos interesses". Com base nisso, a Federação propôs alguns caminhos para um "PCCS do trabalhador".

Em primeiro lugar, defendeu a criação da "Carreira de Correios e Telégrafos" para cargos que exercem as atividades de nível médio e destinadas às atividades finais da empresa, como distribuição, atendimento, transporte, trabalhos em unidades operacionais etc. Ao mesmo tempo, seria criada uma "Carreira de Suporte de Correios e Telégrafos" – destinada a abarcar os trabalhadores envolvidos indiretamente com as atividades finais da estatal. O ingresso nas carreiras seria por seleção externa destinada aos postulantes com Ensino Médio completo e realizada por atividades – distribuição, atendimento, tratamento. A partir do ingresso nas carreiras, os funcionários de nível médio teriam a possibilidade de ascensão por meio de recrutamentos internos destinados à mesma carreira e atividades. Assim, funcionários da Carreira de Correios e Telégrafos – atividade carteiro poderiam ascender ao cargo de Técnico de Distribuição e chegar ao topo da carreira na função de Administrador Postal de Distribuição. Para a carreira de atendimento, o mesmo procedimento: ingresso na atividade como atendente comercial, ascensão ao cargo de Técnico de Atendimento e Vendas e, finalmente, Administrador Postal Comercial.

Seriam criadas, portanto, carreiras fechadas pela proposta da FENTECT, isto é, sem a possibilidade de um trabalhador de uma atividade específica executar tarefas distintas. Assim, um funcionário da atividade "carteiro" não poderia exercer a atividade de tratamento e transbordo ou atendimento e vendas, e vice-versa. Para os cargos de nível superior, seriam criados cargos e carreiras específicas, com gradações e promoções baseadas na antiguidade. Em relação aos salários, eles seriam baseados em referências salariais anuais, isto é, para cada ano em exercício no cargo o funcionário receberia uma referência salarial. Dessa maneira, seriam 35 referências salariais por cargo e carreira.

A proposta da FENTECT apresentada no PCCS baseava-se em uma crítica às primeiras propostas da ECT que – na percepção da entidade sindical – favoreceriam somente os funcionários de nível superior, apresentavam critérios insuficientes para garantir a ascensão funcional e propunham uma avaliação de desempenho baseada em comportamentos, e não só em resultados, além de outras críticas pontuais.

Um dos principais argumentos e críticas da FENTECT – e isso explica sua ênfase na proposição de carreiras definidas – focalizava o conceito de "cargo amplo" que a ECT pretendia implantar. O cargo amplo ancorava-se no conceito de multifuncionalidade e preconizava a possibilidade de um funcionário que prestou concurso para atividade de distribuição, por exemplo, ser alocado em atividades de atendimento e vendas. Seria uma forma de flexibilizar os cargos dos trabalhadores da área operacional, deslocando-os conforme as necessidades de trabalho e garantindo maior flexibilidade com base na institucionalização e aprofundamento da multifuncionalidade. Com isso, cargos de carteiro, atendente comercial e operador de triagem e transbordo deixariam de existir com a criação do cargo de Agente Postal – cargo único da carreira de nível médio da empresa.

Durante o ano de 2007, além de formular e apresentar a sua proposta de PCCS por meio da comissão instituída para essa finalidade, a FENTECT e a ECT reuniram-se inúmeras vezes para debater o assunto – não logrando muitos êxitos. A FENTECT argumentava que a empresa tentara em muitas ocasiões apenas informar a proposta a ser implantada, sem levar em consideração as proposições da entidade. Em um de seus últimos informes de 2007 (Informe 009 da Comissão de PCCS), a FENTEC afirmou que a ECT aparentava querer protelar as negociações, desconsiderando as propostas da entidade sindical.

Em linhas gerais, esse era o cenário das propostas e argumentos da FENTCT no início de 2008, quando muitas reuniões ocorreram sem que se obtivesse um consenso entre a Federação e a ECT sobre os principais pontos em discussão. Dentre tais pontos, podem-se destacar os seguintes: sistema de salários; sistema de carreiras e critérios para progressão funcional; concepção dos cargos (se multifuncional, em caso de aprovação do "cargo amplo"); reposição de perdas de funcionários de cargos extintos etc.

Entre os meses de fevereiro e julho de 2008, as negociações entre FENTECT e ECT foram improdutivas, levando a Federação a aprovar indicativo de greve no congresso geral da categoria. A deflagração de greve foi marcada para 1º de julho – mesma data em que a ECT implantou o PCCS. A greve não teve como motivo apenas as negociações do PCCS, mas também um embate em torno de um adicional de risco e do pagamento da PLR de 2007, mais precisamente o não cumprimento de um acordo para redistribuição dos valores.

A greve se estendeu por vinte dias, encerrando-se em 21 de julho. Seu término, no entanto, não foi decorrente de um acordo entre as partes, mas da instauração de um dissídio coletivo a pedido da ECT no Tribunal Superior do Trabalho, considerando a greve "abusiva". O Tribunal intermediou e homologou acordo estabelecido entre as partes que, em linhas gerais, estabelecia o fim da greve, a não punição aos grevistas e a compensação dos dias parados por meio de um banco de horas até a distribuição total das correspondências acumuladas, o pagamento dos dias parados com respectivos benefícios e, principalmente, o pagamento dos adicionais de distribuição aos carteiros: adicional de atendimento em guichês no valor correspondente a 30% do salário-base aos funcionários em efetivo exercício de tais atividades.[32]

Além disso, ficou acordado que as negociações em torno do PCCS 2008 implantado pela ECT seriam reabertas por um prazo de noventa dias para tratarem das cláusulas em disputa e, a partir disso, o que não fosse acordado seria julgado pelo Tribunal. Pelo balanço da Federação, o movimento grevista foi positivo porque garantiu a manutenção do "Adicional para os carteiros" e "a suspensão do PCCS/2008 de 01 de julho, implantado unilateralmente pela direção da ECT", além de também conseguir a "continuidade das negociações do PCCS/2008 com prazo estipulado." (FENTECT..., 2009d)

A partir da decisão homologada pelo Tribunal Superior do Trabalho, as negociações centraram-se, portanto, em torno do PCCS. Mesmo com um prazo inicial de noventa dias, a ECT e a FENTECT apresentaram os pontos

32 Os adicionais serão detalhados na próxima seção.

acordados do PCCS 2008 ao TST somente um ano depois, em 29 de junho de 2009. Mesmo assim, houve divergência entre alguns sindicatos da categoria e a Comissão de PCCS da FENTECT – que tentaram rever o acordo e foram impedidos de participar como partes interessadas do julgamento no Tribunal, alegando que divergências entre a categoria deveriam ser discutidas no âmbito dos congressos sindicais. Não obstante, em agosto de 2010 o TST proferiu sua decisão acerca do PCCS, levando em consideração, principalmente, os pontos já negociados e acordados entre as partes. Trata-se de um dos raros casos na jurisprudência brasileira de negociações de planos de carreiras negociados e decididos pela Justiça do Trabalho.

De acordo com a Minuta de Atualização do PCCS de 2008, as características orientadoras do plano de carreiras a ser implantado estabeleciam, dentre suas características norteadoras, o foco em competências e resultados; uma descrição dos cargos que enfatiza a sua missão e atribuições essenciais; carreiras estruturadas em estágios de desenvolvimento; avaliação de desempenho focada na aplicação de competências vinculadas a resultados e salários; e benefícios integrados e complementares.

As orientações técnicas adotadas pela empresa levaram em consideração os seguintes pontos:

> - cargos da carreira de nível médio desdobrados em atividades, ensejando à Empresa melhor gerenciamento da sua força de trabalho e assegurando ao empregado a possibilidade de planejamento de sua carreira;
> - cargos das carreiras de nível superior e de cargos específicos, além do Técnico de Correios, desdobrados em estágios de desenvolvimento Júnior, Pleno e Sênior, possibilitando ao empregado a oportunidade de crescimento na carreira;
> - definição da missão dos cargos e descrição concisa das atribuições essenciais que compõem cada um dos cargos;
> - desenvolvimento na carreira com a evolução funcional e profissional e possibilidade de evolução salarial do empregado;
> - estruturação de salários de modo que mantenha a coerência interna, expressa pela hierarquia dos cargos e a coerência externa, representada pelo mercado de salários, inclusive com a adoção de adicionais de remuneração, quando couber. (ECT, 2008)

Tais orientações resultaram na formulação de carreiras definidas para cargos de nível médio, nível superior e cargos específicos. As carreiras de nível médio foram desdobradas em atividades, enquanto a carreira de nível superior ficou com atribuições e especificações de Analistas de Correios. Os cargos de Técnico em Correios, Analista de Correios e cargos específicos foram contemplados com estágios de desenvolvimento.

Com base nessas orientações, a carreira de nível médio foi estabelecida para Agente de Correios (cargo de ingresso por seleção externa) no exercício de atividade de carteiro, operador de triagem e transbordo, atendente comercial e suporte. Em seguida, o cargo de Técnico de Correios com estágios de desenvolvimento júnior, pleno e sênior e correspondente às atividades operacional, comercial e suporte. Finalmente, o último estágio da carreira de Agente de Correios foi estipulado para o Especialista Postal nas respectivas atividades, isto é, operacional, comercial e suporte. No cargo de nível médio, portanto, a FENTECT conseguiu uma solução negociada contra o "cargo amplo" e obteve a separação dos cargos e carreiras, como em sua proposta inicial. Com isso, houve uma convergência entre a proposta da Federação e o desenho de cargos de nível médio adotado pela ECT.

Com isso, a arquitetura da carreira de nível médio passou a ter a seguinte configuração:

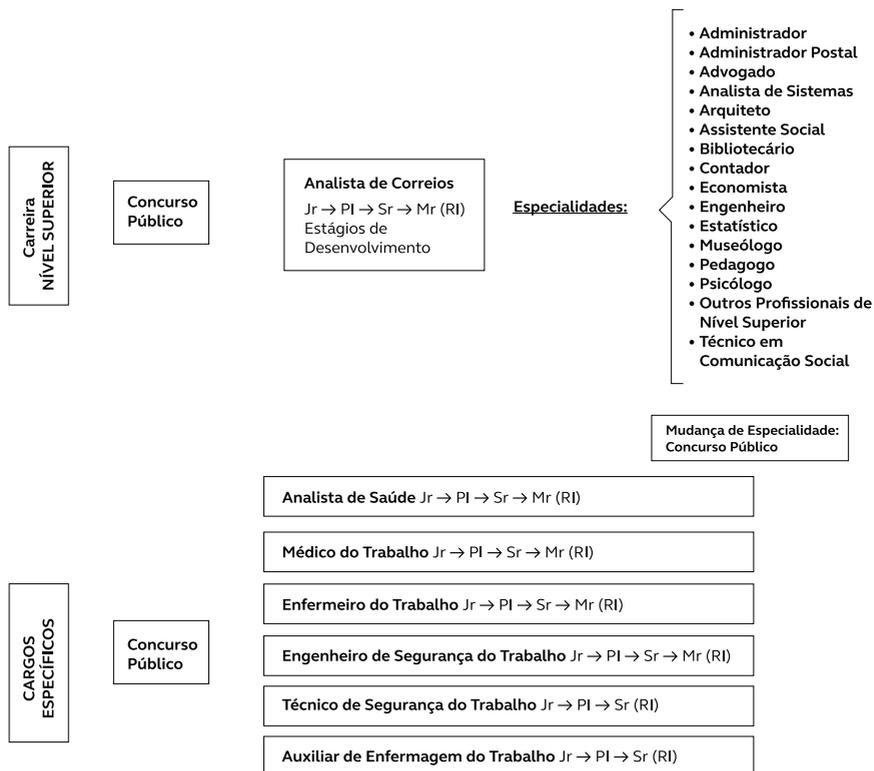
FIGURA 8 – ARQUITETURA DA CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO

Fonte: ECT (2008).

É preciso atentar que a progressão na carreira de nível médio foi condicionada à antiguidade no cargo e à participação em um processo de Recrutamento Interno (RI), cujas regras não foram acordadas na ocasião de assinatura do acordo em 2008, nem em 2009.

A carreira de nível superior destinada aos Analistas de Correios também foi seccionada em estágios de desenvolvimento (júnior, pleno, sênior e máster) e distribuída em especialidades como administração, advocacia, psicologia, medicina, assistência social, análise de sistemas, engenharia etc. Por fim, cargos de carreira específica foram desdobrados em especialidades, abarcando o nível médio e superior; são carreiras que não se relacionam diretamente com as atividades finais da estatal.

A arquitetura da carreira de nível superior e de cargos específicos ficou com a seguinte configuração:

FIGURA 9 – ARQUITETURA DAS CARREIRAS DE NÍVEL SUPERIOR

Fonte: ECT (2008).

Assim como no caso da carreira de Ensino Médio, os ocupantes de cargos de nível superior e cargos específicos também têm que passar por um Recrutamento Interno para progredirem na carreira. As formas de progressão foram definidas em horizontais e verticais. As progressões horizontais são orientadas por mérito e antiguidade na carreira. As promoções são definidas por mudança de cargo ou estágio de desenvolvimento na carreira.

A promoção vertical do cargo de Agente de Correios, segundo a arquitetura de carreiras, conduz tais funcionários ao cargo de Técnico de Correios no estágio de desenvolvimento júnior. Para isso, no entanto, o Agente de Correios precisa estar em seu cargo há pelo menos cinco anos e participar de processo seletivo por meio do Recrutamento Interno – quando houver vagas. Quando no cargo de Técnico de Correios, a ascensão para Especialista em Correios está condicionada à permanência do funcionário no cargo por cinco anos e é necessário apresentar avaliação de desempenho adequada, dentre outros especificações.

As progressões profissionais nos estágios de desenvolvimento da carreira estão condicionadas aos critérios como antiguidade e Recrutamento Interno. As progressões horizontais que repercutem em ganhos salariais também contemplam a antiguidade dos funcionários, o que explica a existência de trabalhadores exercendo as mesmas atividades, mas auferindo remunerações diferentes.

Cabe destacar, finalmente, que a mudança de atividade para ocupantes de cargos de nível médio, isto é, de Agentes de Correios, ocorre sempre dentro da carreira de nível médio. Para isso, o funcionário precisa estar no cargo há pelo menos três anos e atender a outros critérios estipulados pela ECT. Além disso, a mudança de atividade pelo Agente Postal resulta na alteração do contrato de trabalho – é preciso assinar novo contrato adequado ao cargo. Além das condições especificas até o momento, a ECT determinou que a regulação dos Recrutamentos Internos seria realizada e apresentada oportunamente nos manuais de gestão da empresa.[33]

---

33 Em janeiro de 2012 ainda não havia sido finalizado nenhum processo de Recrutamento Interno, razão pela qual não é possível analisar e apresentar detalhadamente os critérios que seriam utilizados pela empresa.

A comparação entre os PCCS de 1995, a primeira versão de 2008 e os ajustes realizados permite verificar as seguintes alterações em alguns dos temas mais polêmicos nas negociações:

a) Cargo Amplo: pelo PCCS de 1995, o "cargo amplo" se tornou uma possibilidade no sistema de carreira. No entanto, sua operacionalização ocorreu apenas em campanhas promocionais e venda de produtos, sem se constituir em mecanismo de realocação de mão de obra. Em 2008, a ECT buscou instituir a multifuncionalidade dos Agentes de Correios nas diversas atividades operacionais, com livre realocação dos trabalhadores. Com o andamento das negociações, a FENTECT conseguiu impedir a implantação da multifuncionalidade.

b) Arquitetura de Carreira: no PCCS de 1995 os cargos eram "carreiras" com estágios de desenvolvimento, como no caso dos carteiros, cuja carreira era definida pela progressão de carteiro I para II e III, sendo a mudança de cargos viável somente por meio de seleção externa. A proposta da ECT com o PCCS de 2008 preconizava a mudança de atividade do Agente de Correios sem alterar a situação do funcionário. A ascensão na carreira de nível médio se daria pela progressão para o cargo de Técnico em Correios e Especialista em Correios por meio de participação em Recrutamento Interno. Com as negociações, a FENTECT e a ECT chegaram ao acordo de manter o cargo de Agente de Correios com atividades específicas, sem instituir o cargo amplo. Outro ponto considerado favorável pela FENTECT foi a possibilidade dos funcionários administrativos terem uma carreira por meio da ascensão em suas atividades.

c) Demissão por baixo desempenho: no PCCS de 1995 e no de 2008 a ECT propunha a demissão de funcionários com baixo desempenho, que seria averiguada – a partir de 2008 – pelo Gerenciamento de Competências e Resultados. A proposta da estatal apresentava dois períodos de avaliação de baixo desempenho para que o funcionário fosse acompanhado pela chefia imediata – que faria a avaliação final e recomendaria a demissão. Tal possibilidade foi rejeitada pela FENTECT e o ponto foi suprimido do PCCS, o que foi considerado uma vitória pela Federação.

d) Jornada de trabalho diferenciada: a ECT buscou instituir em 1995 e em 2008 o banco de horas; a proposta foi rejeitada pela FENTECT e ficou acordado que o mecanismo não faria parte do PCCS.

e) Promoção horizontal por mudança de atividade: em 1995 não havia a possibilidade de mudança de atividade, exceto por concurso público (seleção externa). Em 2008, a empresa buscou criar um mecanismo para viabilizá-la, sem que ele implicasse em transposição do cargo ou acréscimo salarial. Houve a recusa da proposta pela Federação e acordou-se que seria possível aos funcionários voluntariamente mudarem de atividade por meio de Recrutamento Interno.

Esses foram alguns dos pontos convergentes das negociações entre a FENTECT e a ECT. No entanto, havia o impasse em relação a diversos outros aspectos que continuaram a ser negociados no Tribunal Superior do Trabalho, até que este proferisse a decisão final.

Segundo o acórdão do TST, a ECT cedeu em aspectos que possibilitaram a realização do acordo, embora não tenha sido em todos os termos. Em relação a isso, a posição do Tribunal focalizou a impossibilidade do órgão dirimir conflitos resultantes de negociações trabalhistas com a empresa, sobretudo porque alguns seriam de competência privativa ao poder administrativo da ECT. Nos termos do Tribunal:

> Nota-se que as reivindicações da Federação sequer estariam incluídas dentro das prerrogativas do Poder Normativo da Justiça do Trabalho, caso a questão fosse efetivamente levada a julgamento com análise individualizada dos pontos controversos, por serem questões afetas privativamente à esfera administrativa da empresa. (FENTECT, 2011)

No mesmo sentido, o Ministério Público do Trabalho reiterou a posição do Tribunal Superior do Trabalho, afirmando que

> escapa ao Poder Normativo da Justiça do Trabalho conceder benefícios relativos a Plano de Cargos e Carreiras, porquanto somente pela negociação direta entre as partes tal pode ser conquistado. Segundo entende, – a implantação do Plano de Cargos, Carreira e Salários – 'PCCS acarreta pesados ônus financeiros aos cofres dos empregadores, o que exige solução autônoma das partes envolvidas.' (BRASIL, 2011)

Com base nisso, o Tribunal proferiu sua sentença em agosto de 2010, reiterando a validade dos acordos estabelecidos entre a FENTECT e a ECT em relação ao PCCS de 2008 e suas alterações, além de acrescentar pontos

pacificados em relação aos adicionais de atividade. Antes, contudo, de tratar dos adicionais, é importante situar os pontos de divergência que não obtiveram uma solução negociada e que a Justiça do Trabalho afirmou não ter prerrogativa para normatizar. São os seguintes:

> [...] subsistema de remuneração, manutenção da progressão de incentivo escolar (PIE) por tempo indeterminado; incorporação do diferencial de mercado para todos os trabalhadores; garantia de vantagens para todos os trabalhadores que permanecerem no PCCS/1995; discussão com a FENTECT de toda e qualquer alteração do PCCS; jornada de trabalho diferenciada, garantia dos direitos do PCCS/2008 para os trabalhadores que não optarem pelo reenquadramento em função de inovações tecnológicas ou racionalização de processos, supressão do adicional de atividade estratégica; inclusão da atividade de motorista no cargo de agente de correios; apresentação de critérios para recrutamento interno, matriz de desenvolvimento, dimensionamento de pessoal e avaliação de desempenho para a progressão funcional; adicional de risco; discussão do item 8.11 (enquadramento no cargo de agente de correios – atividade suporte); manifestação do não aceite do trabalhador; corrigir a redação do item 8.9.1 (adicional de atividade externa). (BRASIL, 2011)

Desses pontos em aberto, cabe destacar a tentativa por parte da FENTECT em garantir os direitos dos funcionários que não aderiram ao PCCS de 2008. No entanto, ficou entendido que apesar de não constar no PCCS de 2008, os funcionários que não aderissem ao novo plano não teriam perdas de direitos. Entretanto, como forma de forçar a adesão de todos os trabalhadores, a ECT estabeleceu que somente os funcionários optantes pelo novo plano de carreiras poderiam participar, por exemplo, dos recrutamentos internos e usufruir das novas regras.

Em relação à progressão de incentivo escolar (PIE), é importante destacar que tal benefício consiste na concessão de uma referência salarial aos funcionários dos níveis básico e médio que obtivessem um nível educacional acima do exigido para o cargo. Assim, por exemplo, se em meados dos anos 2000 para ingresso na carreira de carteiro (pelo PCCS de 1995) a exigência era de Ensino Médio, o funcionário com nível universitário recebia uma referência salarial como política de incentivo à educação – a referência salarial do PCCS 1995 correspondia 5% do

salário-base. O plano da ECT era acabar com o PIE já em 2008, mas pelos acordos com a FENTECT estendeu o prazo para que os funcionários solicitassem o benefício até 2011. O PIE foi um mecanismo de incentivo educacional aos trabalhadores do nível fundamental e médio acionado a partir de 1997 para incentivar a progressão educacional. Deixou, portanto, de ser fundamental em um contexto em que os funcionários da empresa, em sua maioria, apresentam níveis adequados ao cargo ou mesmo superiores aos objetivos da empresa.

Apesar das polêmicas e tensas negociações, houve importantes incrementos na remuneração dos trabalhadores, principalmente com o embate em torno de um possível adicional de periculosidade que seria concedido aos carteiros. A proposta inicial para concessão de adicional de periculosidade aos carteiros foi apresentada pelo senador Paulo Paim por meio do Projeto de Lei nº. 7362/2006 – que buscava alterar a CLT, incluindo a atividade de carteiro como "perigosa". De acordo com o relator da proposta na Câmara dos Deputados, os carteiros correm riscos em suas atividades externas de distribuição postal como, por exemplo, assaltos, atropelamentos, doenças cutâneas e ortopédicas, o trabalho em condições climáticas adversas e variadas etc. Além disso, os acidentes de trabalho envolvendo carteiros correspondiam, à época, a 9,7% dos casos informados ao Ministério do Trabalho e Emprego. (CÂMARA..., 2007)

A proposta foi aprovada nas duas casas legislativas. No entanto, o presidente Lula vetou a proposta pela mesma apresentar "contrariedade ao interesse público" (Diário Oficial da União, 20/11/2007. Seção 1, p. 41). Cabe ressaltar que esta não era a primeira vez que um projeto para concessão de periculosidade aos carteiros era vetado, pois o mesmo havia acontecido no segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso. Além disso, já no acordo coletivo de 1988 as partes firmavam que "O pagamento, pela ECT, de adicional de atividades penosas fica condicionado à regulamentação do Art.7º, Inciso XXIII, da Constituição Federal, nesse sentido" (Cláusula 16, Acordo Coletivo 1988). Em outras palavras, já era histórica a reivindicação da categoria pela incorporação das atividades postais como "penosas", o que tinha por objetivo alcançar o acréscimo de 30% aos salários, além de benefícios previdenciários mais favoráveis.

O veto do presidente Lula à proposta desencadeou generalizada insatisfação na categoria que, por meio da FENTECT, buscou negociar com a ECT o pagamento de um adicional correspondente aos 30% pagos aos profissionais que exercem atividades insalubres e penosas. As negociações avançaram e o acordo foi obtido já para o mês de dezembro de 2007 por meio de um "abono emergencial" a ser pago nos três meses seguintes e transformado, a partir de março de 2008, em "adicional de risco" destinado aos funcionários em exercício de atividades externas em efetivo exercício. Com isso, o governo federal atendia à incorporação de um adicional aos salários dos carteiros sem instituir uma regra na legislação.

Em março de 2008, no entanto, a ECT não havia apresentado os mecanismos para incorporação do adicional de risco definitivamente aos salários dos carteiros, o que levou a FENTECT a conclamar uma greve em defesa do adicional, contra os critérios de distribuição da PLR e pela negociação de um PCCS mais adequado aos trabalhadores. A greve, que se estendeu por uma semana, foi a primeira das três que ocorreram em 2008 e resultou na prorrogação do "abono emergencial" por mais noventa dias. Apesar do término da greve, os carteiros permaneceram em estado de greve pelo cumprimento do acordo e pela incorporação definitiva do adicional aos salários.

Com as decisões e negociações em torno do PCCS 2008, a empresa propôs a inclusão de adicionais não só para os carteiros, mas também para os atendentes comerciais e operadores de triagem e transbordo.

O acordo foi possível depois de intensas negociações entre 2008 e 2010, sendo intermediado pelo Tribunal Superior do Trabalho. Com isso, foi incorporado ao PCCS o "adicional de risco" – transformado em Adicional de Atividade de Distribuição e Coleta para os carteiros, correspondendo a 30% do salário básico.

Os funcionários das agências dos Correios, por sua vez, foram contemplados com o Adicional de Atendimento em Agências de Correios (AAG), enquanto os agentes de correios na atividade de operador de triagem e transbordo receberam o Adicional por Atividade de Tratamento (AAT). Na ocasião, os valores não foram superiores a R$ 146,00 (cento e quarenta e seis reais) , reajustáveis conforme o índice de reajuste salarial definido nos acordos coletivos.

Outros conflitos importantes nesse período relacionaram-se à questão da terceirização da força de trabalho, que abordaremos a seguir.

6.2.1 Terceirização da força de trabalho: conflito e judicialização

As transformações nas relações e condições de trabalho no setor postal internacional alteraram o vínculo dos trabalhadores com as empresas do setor. De forma geral, as principais consequências para os trabalhadores referem-se à redução dos empregos, à precarização do trabalho com o deslocamento do regime de trabalho para jornadas parciais e o aumento de formas atípicas de trabalho (trabalho por hora, por tarefa, temporário etc.), além dos processos de terceirização.

Segundo Dijkgraaf e Van der Zee (2009), as buscas por redução de custos e por flexibilidade têm levado os operadores postais a terceirizarem parte de suas atividades, sobretudo pela possibilidade de redução da massa salarial. Segundo os autores, a terceirização no serviço postal europeu tem se tornado importante nas atividades de coleta de malotes, serviços de escritórios (contabilidade, recursos humanos, etc.), transporte e encomendas expressas. Nessa direção, a coleta de malotes por empresas terceirizadas destaca-se em países como França (La Poste), Espanha (Correos), Bélgica (La Poste), Dinamarca etc.

A terceirização dos serviços de escritório é também recorrente na Europa, o que difere dos processos de terceirização de atividades finais das companhias. A maioria dos países da região faz esse tipo de terceirização, segundo os autores. Já a terceirização do transporte da carga postal ainda era incipiente em 2007, apesar de praticada em alguns países, permitindo a redução de 4.000 empregos só na Alemanha. De maneira semelhante, os processos de triagem e de entrega de encomendas expressas têm sido terceirizados em países da União Europeia.

Verifica-se, assim, que a flexibilidade dos contratos de trabalho naquele continente tem levado à terceirização em todas as atividades do serviço postal, sendo uma das faces da precarização do trabalho no setor.

> A ECT, por sua vez, passou a contratar empresas de terceirização de mão de obra para dispor desses profissionais em diversas atividades nos anos 2000, sejam atividades-meio ou atividades-fim. No relatório de

> gestão de 2009 a estatal apresentou dados acerca da contratação de empresas terceirizadas para os serviços de brigada de incêndio, manutenção e conservação de bens móveis e imóveis, serviços de copa e cozinha, para gestão de programas de menores aprendizes, apoio administrativo e técnico operacional. A empresa passou a manter numerosos contratos realizados por estado e de acordo com demandas das Diretorias Regionais. Assim, os empregados públicos da ECT vêm trabalhando, cotidianamente, com diversos trabalhadores terceirizados.

Tem sido rotineiro nos ambientes operacionais, como os centros de distribuição e centros de tratamento de cargas, encontrar trabalhadores que foram contratados para prestar "apoio operacional", ou seja, trabalhar em atividades de suporte às tarefas.

A ECT tem se utilizado da terceirização nos cargos contemplados no PCCS – em suas atividades finalísticas, portanto, extrapolando o que é legalmente permitido.[34] Por isso, instaurou-se um embate entre a empresa e os sindicatos acerca da definição das atividades que são finalísticas na estatal e, portanto, passíveis ou não de terceirização.

A Lei nº. 6.538 de 1978, que regulamentou o setor postal, definiu como objetivos da ECT "a) planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama e b) explorar atividades correlatas", aspectos que foram mantidos com o aprofundamento da corporatização e a adoção de um novo estatuto para os Correios no governo Dilma Rousseff. O entendimento dos sindicatos tem sido que a terceirização de atividades de trabalho na captação, transporte, triagem e distribuição postal é ilegal e, portanto, precisa ser combatida.

A terceirização das atividades-fim da empresa teria aumentado, segundo os sindicalistas, a partir da segunda metade dos anos 2000, intensificando-se com a denominada "crise na ECT".

Os sindicalistas não dispõem de dados precisos sobre a quantidade de trabalhadores terceirizados que exercem ou exerceram nos últimos anos atividades finalísticas, mas têm conseguido comprovar a prática e levar a questão ao Poder Judiciário, onde a própria ECT tem admitido o expediente.

---

34 A Súmula 331 do Tribunal Superior do Trabalho define que somente as terceirizações em atividade-meio são legais, sendo quaisquer contratações em atividades finalísticas consideradas ilegais.

Em 2008, o Sindicato dos Trabalhadores em Correios e Telégrafos e Similares do Piauí (SINTECT/PI) entrou com uma ação na Justiça do Trabalho contra a terceirização na ECT naquele estado. A ação trabalhista ajuizada em Teresina resultou na condenação da ECT e fundamentou o entendimento dos sindicatos, sendo a sentença proferida nos seguintes termos:

> [...] Condenar a EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS – ECT a *se abster de contratar trabalhadores em suas atividades fins através do instituto da terceirização, como motoristas, carteiros e operadores de triagem e transbordo, sem o devido concurso público; c. 2 – declarar como atividades-fins da ECT as atividades de transporte de carga* (quer de viagens extraordinárias, quer de transporte rodoviário de carga postal através de linhas tronco regionais); c. 3 – declarar, com efeito *ex nunc*, a nulidade dos contratos em relação aos serviços da presente decisão, impedindo-se aditivos ou prorrogações dos referidos contratos, limitando-se os efeitos da presente decisão ao Estado do Piauí; tudo conforme fundamentação supra, que ora passa a integrar o presente dispositivo [...]. (BRASIL, 2012a)

Todavia, a decisão originou uma batalha jurídica. O sindicato exigia a imediata aplicação da sentença, enquanto a ECT tentava postergar a sua aplicação. Nesse sentido, a empresa entrou com recurso contra a decisão no Tribunal Regional do Trabalho da 22ª Região, que reiterou a condenação:

> '[...] Como bem ressaltado pelo membro do Ministério Público, além do transporte de cargas postais se tratar de atividade-fim, *o cargo de motorista está contemplado no quadro de pessoal da reclamada*, com atribuições definidas em seu plano de cargos e salários, revelando que a contratação de profissional desta espécie somente poderia se dar mediante concurso público.' Da mesma forma, *estão previstos no plano de carreiras, cargos e salários da recorrente os cargos de carteiro e operador de triagem e trasbordo* (fls. 2.240 e 2.279 – vol. XXII). (BRASIL, 2012a, p. 2, grifo do autor)
>
> *Esses fatos evidenciam que a recorrente vem utilizando-se de terceirização de forma ilícita, contratando trabalhadores por empresa interposta para desempenho de funções permanentes e essenciais ao seu funcionamento e objeto,* sem prévia aprovação em concurso público, contrariando as determinações legais pertinentes à espécie, inclusive o disposto no art. 37, II, da Constituição Federal. Na verdade, com razão o Ministério Público

> ao afirmar que *estes trabalhadores temporários estão exercendo emprego público* sem prévia submissão ao concurso público. (BRASIL, 2012a, p. 2, grifo do autor)

A questão foi parar no Tribunal Superior do Trabalho (TST), com o SINTECT/PI demandando o cumprimento da decisão e a ECT alegando que a sentença causaria "grave lesão à ordem e à economia públicas".

O recurso da ECT no TST pleiteava também a suspensão do mandado de segurança obtido pelo SINTECT/PI para execução da sentença. Em 17 de maio de 2012, o ministro João Oreste Dalazen proferiu sua decisão, suspendendo o mandado de segurança favorável ao sindicato. O ministro considerou que o

> [...] conceito de terceirização lícita padece de segurança jurídica", além de alegar serem "*imensas as dificuldades técnicas e operacionais* para substituir o transporte de cargas realizado, hoje, por pessoas jurídicas, pelo serviço de *empregados públicos concursados*, em veículos que deverão ser adquiridos para essa finalidade. (BRASILa, 2012, grifo do autor)

A decisão do ministro, portanto, considera os argumentos da ECT e põe na berlinda a definição de legalidade pacificada na jurisprudência e na Súmula 331 do próprio Tribunal, instrumentos legais que normatizam a terceirização. Com isso, a ECT pode continuar a utilizar, no estado do Piauí, mão de obra terceirizada nas atividades de transporte até o julgamento final da questão no TST.

Contudo, a ação trabalhista movida pelo SINTECT/PI teve o seu alcance restrito àquele estado. Em razão disso, a FENTECT moveu ação civil pública contra a ECT na 13º Vara do Trabalho do Tribunal Regional do Trabalho da 10º Região (Brasília e Tocantins). Na ação, foi solicitada a imediata suspensão das contratações de terceirizados para as atividades operacionais, incluindo as atividades de transporte de objetos postais. As provas apresentadas basearam-se em editais de contratação de terceirizados, aditivos contratuais – eliminando o caráter temporário da contratação –, ações movidas pelo Ministério Público e decisões dos Tribunais Regionais. Diante disso, o juiz do trabalho proferiu sua sentença em caráter liminar favorável à FENTECT e concedeu a antecipação de tutela à entidade, em 23 de julho de 2012, nos seguintes termos:

> [...] Determina-se que a requerida [ECT] se abstenha de abrir qualquer processo licitatório, em todo o território nacional, até a apreciação do mérito desta demanda, que tenha como objeto a contratação de empresa fornecedora de mão de obra destinada ao exercício das seguintes atribuições, relacionadas à atividade-fim da estatal: a) Agente de Correios – Atividades Carteiro, Operador de Triagem e Transbordo, Atendente Comercial e Suporte; b) Técnico de Correios – Atividades Operacional, Atendimento e Vendas e Suporte; c) Especialista de Correios – Atividades Operacional, Comercial e Suporte. (BRASIL, 2012b)

Além disso, o juiz estabeleceu multa de R$ 500.000,00 por edital de licitação, caso a estatal descumpra a decisão. O processo judicial, todavia, ainda não está definido. Concomitantemente, o TST pode proferir sua sentença – na ação movida pelo SINTECT/PI – antes que a ação civil pública chegue àquela instância.

A ECT, diante disso, afirmou que "tomará as medidas cabíveis quando notificada", mas que as terceirizações não são ilegais e continuarão a ser utilizadas quando houver necessidade, como em períodos de contingência.

A terceirização nos Correios – seja de forma direta ou por meio da rede franqueada de agências – é coerente com o processo de externalização de atividades que se acentuou nas empresas brasileiras a partir da década de 1990, em busca de flexibilidade e redução de custos. Nesse sentido, ao tornarem a empresa "enxuta", alargam-se os processos de subcontratação, que visam focalizar e externalizar parte da produção, como argumenta Araújo (2004). Esse processo, diverso em suas modalidades, apresenta, de forma predominante, uma tendência à precarização do trabalho. (LEITE, 2009)

De acordo com Leite (2009), a terceirização e a precarização do trabalho aparecem como tendências que se aprofundam nos anos 1990 e continuam atuando nos dias atuais e aparecem sob formas variadas, como a subcontratação, a contratação de pessoas jurídicas para a realização de atividades antes exercidas por trabalhadores assalariados e a utilização de trabalho cooperado, dentre outras modalidades.

Apesar de a terceirização das atividades fins na ECT ocorrer a partir de meados dos anos 2000, o processo de precarização dessa mão de obra é evidente porque se trata de um mecanismo não só para atendimento de aumentos excepcionais do volume de objetos postais, mas também por

ser um mecanismo de flexibilização do contingente de funcionários e de redução de custos.

Os trabalhadores terceirizados são contratados para atuar com vínculo temporário – três meses – como forma da estatal desvencilhar-se de obrigações trabalhistas. No jargão interno, os terceirizados são os MOTs, isto é, a mão de obra temporária. Os profissionais terceirizados não recebem os mesmos salários que os funcionários da ECT e não são contemplados pelos benefícios garantidos aos ecetistas nos acordos coletivos – assistência médica, previdência privada etc. –, o que já reduz significativamente os custos da folha de pagamentos da empresa pública.

No entanto, os problemas trabalhistas envolvendo as empresas terceirizadas contratadas pela ECT têm aumentado. Nesse sentido, há dois casos recentes que exemplificam os argumentos aqui apresentados. O primeiro refere-se à empresa NEO RH, que contratou entre 300 e 400 trabalhadores para a prestação de serviços como operadores de triagem e transbordo e carteiros no Paraná. Segundo os trabalhadores dessa empresa, é frequente o atraso do pagamento dos salários. Foi preciso uma intervenção do Ministério Público do Trabalho, por meio de um Termo de Ajustamento de Conduta, para que a empresa subcontratada e a ECT se comprometessem a resolver a situação. A ECT, na ocasião, responsabilizou a empresa terceirizada pelo problema. (SANTOS, 2012)

O segundo caso, bastante semelhante, refere-se à região de Campinas, em São Paulo, onde a empresa Worktime, fornecedora de mão de obra, também deixou de pagar os salários e benefícios em dia dos trabalhadores terceirizados. (SILVA, 2011) Diante desses casos, verifica-se que a força de trabalho terceirizada na ECT é, também, vitimada por um processo acentuado de precarização, reiterando as características desse mecaniso de subcontratação.

Apesar de não haver a publicação do número de trabalhadores terceirizados que exercem ou exerceram nos últimos anos atividades finalísticas na ECT, averígua-se que esse tem sido um instrumento de flexibilização dos contratos de trabalho. No entanto, a indefinição e o imbróglio jurídico envolvendo as atividades consideradas finalísticas não estão pacificados, como mostrou o voto do ministro do TST. Assim, os sindicalistas

obtiveram uma vitória parcial que pode ser alterada até o julgamento final da matéria.

A despeito disso, o que se constata é a tentativa, por parte dos administradores da ECT, já no governo Lula, de flexibilizar os contratos de trabalho por meio do instrumento da terceirização. Na União Europeia, os processos de reestruturação postal levaram à demissão de inúmeros trabalhadores – reduzindo drasticamente o número de empregados em tempo integral no setor e aumentando o número de subcontratações ou trabalhadores com vínculo parcial e/ou precário –, em um processo que também tinha como um de seus objetivos flexibilizar os contratos de trabalho.

POLÍTICA SALARIAL COMO ESTRATÉGIA DE PERSUASÃO

As transformações postais no cenário internacional têm impactado também as políticas de remuneração, sendo a redução salarial a estratégia privilegiada dos empresários do setor na eliminação dos custos da força de trabalho. Como os sistemas postais fazem uso intensivo de força de trabalho, a remuneração é alvo das estratégias que buscam diminuir custos por meio da flexibilização do trabalho ou sua redução.

Em todo o mundo, segundo a UNI Global Union (2009), as reduções salariais no setor postal têm acompanhado os processos de precarização dos postos de trabalho. É o caso da Holanda, cujo modelo de trabalho baseia-se em entregadores autônomos sem vínculo trabalhista e que recebem por objetos postais distribuídos. São trabalhadores que não têm direito a folgas remuneradas, seguro-saúde, seguro-desemprego etc. São trabalhadores precários e atípicos, com péssimas condições de trabalho. As empresas pagam por peça e para diminuir os custos impõem o limite de dois dias de trabalho por semana para cada trabalhador. Naquele país, um carteiro que trabalha para a TNT ganha por hora em torno de 15 euros. Somando os encargos (férias, seguro-saúde e desemprego etc.), sobe para 23 euros por hora. Já um distribuidor que trabalha para a Select Mail – que ganha por objeto postal distribuído – recebe em torno de 7,60 euros por hora. Com os contratos de trabalho para jornadas parciais ou contratos atípicos, as empresas não são obrigadas a pagar nem mesmo a

seguridade social; para que isso aconteça, são estabelecidos mecanismos para que os funcionários não ultrapassem 16 horas de trabalho por semana, o que permite às empresas não pagarem nem 40% do salário mínimo local. (ABVAKABO..., 2011)

Diante dessa tendência de remuneração no setor postal internacional, qual tem sido a política de remuneração na ECT?

A estatal brasileira afirma que na reformulação de seu plano de carreiras e salários de 2008 o sistema remuneratório adotado "baseia-se na chamada abordagem total da remuneração". Isso significa que a empresa assume a complementaridade dos diversos componentes da remuneração, sejam benefícios legais, opcionais ou resultantes de negociações coletivas.

Trata-se, assim, de uma política salarial caracterizada por um *welfare* privado, cuja característica principal é assumir que os benefícios concedidos aos funcionários da empresa integram um salário indireto. A consequência inicial desse sistema de remuneração é a associação, pelos trabalhadores, do seu bem-estar social à empresa (MELLO; SILVA, 1999), sendo, portanto, muito importante no processo de construção do consentimento entre os trabalhadores. (BURAWOY, 1979)

O sistema de remuneração dos trabalhadores da ECT é constituído por um salário-base de ingresso no cargo – o piso da tabela salarial. A tabela salarial apresenta um conjunto de salários destinados aos funcionários e são agrupados conforme índices crescentes de remuneração: são as referências salariais. A partir disso, tem-se a amplitude salarial. Assim, por exemplo, os funcionários de nível médio possuem uma tabela salarial com noventa referências salariais (níveis). Cada referência salarial corresponde à progressão salarial em decorrência da antiguidade do funcionário ou mérito – sendo que ambos não são concedidos no mesmo ano. São, nas palavras da empresa, os "estágios de desenvolvimento" de cada funcionário e que permitem reajustes anuais.

Os trabalhadores da carreira de nível médio possuem as seguintes referências salariais:*

FIGURA 10 – FAIXA SALARIAL DE NÍVEL MÉDIO

<table>
<tr><th colspan="4">CARREIRA DE NÍVEL MÉDIO</th></tr>
<tr><th rowspan="3">CARGOS</th><th colspan="3">ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO</th></tr>
<tr><th colspan="3">FAIXAS SALARIAIS</th></tr>
<tr><th>JR</th><th>PL</th><th>SR</th></tr>
<tr><td>Técnico de Correios</td><td>NM31 a NM88</td><td>NM45 a NM 88</td><td>NM 59 a NM88</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Especialista de Correios</td><th colspan="3">FAIXA SALARIAL</th></tr>
<tr><td colspan="3">NM75 a NM90</td></tr>
</table>

Fonte: PCCS 2008.

*As referências salariais são identificadas pelo nível do cargo.
Assim, NM corresponde à referência salarial de nível médio.

A figura 22 mostra a amplitude salarial dos trabalhadores de nível médio. Verifica-se que os Agentes de Correios são enquadrados em uma tabela salarial com sessenta referências. Em 2011/2012, o salário inicial desses trabalhadores oscilava entre NM01, equivalente a R$ 942,75, e NM60, correspondendo a R$ 3.133,80 (última referência salarial).

Um ocupante do cargo de Técnico de Correios com NM31 em início de carreira recebia R$ 1.677,13, enquanto o salário básico de um especialista começava em NM75, isto é, R$ 4.401,43, podendo chegar até NM90, ou seja, R$ 6.232,17. Já os funcionários de nível superior (NS) possuíam uma tabela salarial específica, que se estendia de NS03 a NS60, com faixas intercaladas conforme o estágio de desenvolvimento na carreira (júnior, pleno, sênior e máster). Já o salário inicial dos ocupantes de cargos de nível superior, em 2011, iniciava-se em R$ 3.211,58.

Além do salário-base correspondente ao tempo de serviço e à "progressão funcional", os funcionários da ECT contam com benefícios que integram a política de remuneração. Dentre os benefícios se destacam como parte da "remuneração abrangente e total", nos termos da ECT, os negociados em acordos coletivos e que possuem importância econômica para os trabalhadores, destacando-se os seguintes:

QUADRO 6 – BENEFÍCIOS PREVISTOS NO ACORDO COLETIVO 2009/2011

Benefícios	Características	Valores
Vale-Cesta	Difere-se do vale-alimentação por ser destinado ao consumo, unicamente, de produtos alimentícios.	No valor de R$ 130,00.

Vale-Alimentação ou Vale-Refeição	Atualmente, a empresa terceiriza o serviço e concede aos funcionários um cartão da empresa contratada para administrar o benefício. São creditados 23 vales para os funcionários por mês. Funciona em sistema de compartilhamento de 5% a 15%.	Cada vale-alimentação apresenta valor facial de R$ 23,00. São depositados, mensalmente, R$ 529,00.
Plano de saúde corporativo (Assistência médico-hospitalar e odontológica)	Atende aos funcionários na ativa, aposentados e respectivos dependentes. Possui rede credenciada e conveniada bastante abrangente.	Funciona em sistema de compartilhamento de 10% a 20%, de acordo com referência salarial. "Paga mais quem ganha mais". Acidentes de trabalho não são compartilhados.
Auxílio para filhos, enteados e tutelados portadores de necessidades especiais.	Reembolso aos funcionários para despesas com recursos especializados no atendimento dos dependentes com necessidades especiais.	R$ 571,74 por dependente. Se for preciso, o serviço médico e social da empresa pode autorizar reembolsos maiores.
Reembolso creche e babá.	Concedido às empregadas com filhos, crianças sob tutela ou filhos adotivos até o sétimo aniversário.	R$ 360,20. Até o primeiro aniversário da criança, a empresa assume integralmente o valor; nos demais, a empregada contribui com 5%.

Fonte: Acordo coletivo 2009/2011.

Apesar de a empresa argumentar que sua política remuneratória é "abrangente e total", os benefícios garantidos aos funcionários são bem mais antigos que o PCCS de 2008. Em 1988, no primeiro acordo coletivo, os funcionários já usufruíam de benefícios como vale-alimentação/refeição, assistência médico-hospitalar e odontológica e auxílio-creche para as funcionárias, condições que foram mantidas no acordo seguinte, em 1989. Em 1992, os trabalhadores conquistaram ainda o auxílio aos filhos com necessidades especiais e acesso à cesta básica "contendo produtos de alimentação e higiene pessoal". Ainda em 1992, os funcionários também passaram a ter o direito à licença adoção. São esses benefícios que constituem, assim, a estrutura da cesta de remuneração da ECT há mais de vinte anos. Desde então, o que os sindicatos e a FENTECT têm pleiteado e conquistado são melhorias, como a ampliação da rede credenciada do plano de saúde e a redução do compartilhamento com os funcionários das despesas com os benefícios (caso do vale-alimentação e refeição, plano de saúde, e também dos auxílios concedidos às empregadas – auxílio-creche e auxílio aos filhos com necessidades especiais).

Além desses benefícios, há outros que a ECT é obrigada a fornecer aos funcionários em cumprimento à legislação trabalhista. Mesmo assim, em alguns casos, os sindicatos têm conseguido em negociações algumas vantagens. É o caso da jornada semanal de trabalho, que foi reduzida para 40 horas e com um acréscimo para os funcionários que trabalham aos sábados. Com isso, os funcionários que são da escala de sábado recebem 15% de acréscimo aos salários e, caso algum funcionário que não seja da escala seja convocado, tem direito a receber um quarto 15% por sábado trabalhado, mais um vale-alimentação. Em casos de convocações para trabalhar em dia de repouso semanal remunerado e em feriados, as entidades sindicais conquistaram o direito a 200% de acréscimo sobre a jornada em dias úteis ou a duas folgas.

Os benefícios são importantes na política salarial da ECT porque complementam o salário básico dos funcionários, fazendo com que o aumento da remuneração mensal proporcione à empresa a disponibilidade de funcionários. É o caso, assim, das horas extraordinárias, pagas com acréscimo de 70% sobre a hora normal (20% a mais que o mínimo permitido), o que objetiva o aumento da dedicação e permanência do funcionário na empresa para aumentar a sua remuneração.

Alguns benefícios, no entanto, se destacam como mais importantes no processo de construção do convencimento necessário para garantir a permanência dos funcionários no emprego: o plano de saúde e os vales-alimentação, refeição e cesta. Isso porque nem todos os benefícios apresentados no quadro 7 são concedidos aos funcionários, como é o caso do auxílio aos filhos com necessidades especiais e o auxílio-creche.

Os benefícios que integram a política de remuneração, juntamente com a relativa estabilidade funcional, embasam o convencimento necessário à manutenção da força de trabalho na ECT, além de garantir a própria reprodução dessa força de trabalho. Ao adotar essa estratégia salarial, a empresa reconhece ser essa a sua peculiaridade, como consta no relatório social de 2005 (p. 14, grifo nosso):

> [...] os Correios têm uma preocupação constante com a qualidade de vida de seus empregados, oferecendo a eles e a seus familiares um respeitável leque de benefícios. Esse, aliás, é o grande diferencial da política de recursos humanos dos Correios.

No mesmo sentido, no relatório de gestão de 2008 a empresa reitera este posicionamento: “Os benefícios oferecidos pela Empresa têm se mostrado importante diferencial para a atratividade e satisfação dos empregados”.

A relação entre salário-base e remuneração revela, portanto, algo peculiar na política de produção da ECT: a importância dos benefícios na composição da remuneração e seu papel na construção do convencimento dos funcionários.

Para melhor compreender esse aspecto, é preciso observar a importância dos benefícios em relação ao salário-base. Antes disso, no entanto, vejamos a distribuição da remuneração dos funcionários em maio de 2010 na tabela a seguir:

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR NÍVEL DE REMUNERAÇÃO*:

Faixa Salarial	Mulheres	Homens	Total	
1 a 2 SM**	2.122	3.717	5.839 (5,4%)	Até R$ 1.020
3 a 4 SM	14.662	46.588	61.250 (56,7%)	Entre R$ 1.530 e R$ 2.040
5 a 9 SM	6.782	28.121	34.903 (32,3%)	Entre R$ 2.550 e R$ 4.590
10 a 14 SM	1.164	2.136	3.300 (3,05%)	Entre R$ 5.100 e R$ 7.140
15 a 19 SM	409	919	1.328 (1,2%)	Entre R$ 7.650 e R$ 9.690
20 a 24 SM	187	598	785 (0,726%)	Entre R$ 10.200 e R$ 12.240
25 ou mais SM	114	473	587 (0,543%)	Acima de R$ 12.750
Total	25.440	82.552	107.992 (100%)	

Fonte: adaptado a partir de dados internos.

*Por remuneração deve-se entender o vencimento (salário) acrescido das vantagens pecuniárias.

** SM: salário mínimo. Valor do salário mínimo em 31/12/2010: R$ 510,00.

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, verifica-se que a remuneração concentra-se na faixa de três a quatro salários mínimos, com 56,7% dos trabalhadores nessa faixa salarial. Em seguida, os funcionários que recebem de cinco a nove salários mínimos de remuneração integram o segundo maior grupo, com 32,3%. Em maio de 2010, esses valores correspondiam às remunerações entre R$ 1.530 e R$ 2.040, no primeiro grupo, e ao intervalo entre R$ 2.550 e R$ 4.590 no segundo. Seguindo esses dados apresentados

pelos Correios à Secretaria de Política para as Mulheres, a remuneração dos funcionários estaria acima da média de mercado para o perfil dos trabalhadores e trabalhadoras, que ocupam majoritariamente cargos de nível médio.

No entanto, ao analisar a relação salário e benefícios fixos, a situação se mostra mais realista, já que os encargos trabalhistas e benefícios previdenciários só incidem sobre o salário-base. A tabela de remuneração, inclusive, não aponta os mecanismos internos de concessão de gratificações, que aumentam consideravelmente os salários de referência e que não são concedidas a todos os empregados, e que, por isso, podem não representar a realidade ao se considerar as remunerações de forma homogênea.

Assim, vamos considerar apenas a relação entre salário e benefícios econômicos concedidos a todos os funcionários em três cargos para melhor apreensão da política salarial:

TABELA 3 – CARGOS, REFERÊNCIAS SALARIAIS E BENEFÍCIOS*

Cargos	Faixa salarial	Referências salariais mais representativas entre o efetivo	Benefício Fixo (Vale-alimentação + vale-refeição)
Nível médio Agente de Correios	NM01 R$ 807,29 NM60 R$ 2.857,40	NM01 (R$ 807,29) com 12,01%; NM15 (R$ 1.066,57) com 9,66%; NM16 (R$ 1.088,98) com 10,91%. Nas demais, o pico não representa nem 4%.	R$ 659
Nível médio Técnico de Correios	NM31 R$ 1.494,46 NM88 R$ 5.490,68	A NM34 (R$ 1.545,91) é a maior do grupo, representando 3,43%. Acima da NM 51 (R$ 2.327,15), o efetivo não soma nem 1%.	R$ 659
Nível superior Analista de Correios	NS01 R$ 3.061,88 NS60 R$ 12.812,34	A NM 03 (R$ 3.211,58) apresenta maior contingente de trabalhadores, isto é, 810 – ou 0,75% do efetivo. As demais não atingem nem esse contingente.	R$ 659

Fonte: elaboração própria a partir de dados internos.
*Maio de 2010.

Ao se observar a relação entre salário-base e benefícios fixos – que independem de critérios específicos para concessão – para os cargos de nível médio, verifica-se que na referência salarial mais elevada para os Agentes de Correios (NM60 – R$ 2.857,40), o benefício equivale a mais de 23% do salário. Se considerarmos a NM01, a mais baixa, o benefício corresponde a cerca de 81% do salário-base. Como os trabalhadores de nível médio são maioria na empresa, a massa salarial desse grupo é a mais representativa entre os trabalhadores da estatal.

Para os cargos de nível técnico, verifica-se que os benefícios também são importantes para o pequeno grupo de funcionários desses cargos, correspondendo a mais de 42% da referência salarial dos trabalhadores que recebiam a NM34. Considerando os cargos de nível superior enquadrados na referência salarial com mais trabalhadores, a NM 03 (R$ 3.211,58), o benefício representa 20,5% do salário de referência.

Os dados, portanto, evidenciam como benefícios que se destinam à alimentação e refeição – o vale-alimentação, refeição e o vale-cesta – são importantes na composição da remuneração dos trabalhadores, sobretudo dos cargos de nível médio, cuja remuneração quase dobra. Se comparados aos salários de outras empresas públicas, os salários de nível médio dos ecetistas são baixos. Porém, quando acrescidos dos benefícios, quase dobram e, juntamente com demais mecanismos de remuneração, passam a compor uma massa salarial que atua no convencimento dos trabalhadores para permanecerem na empresa.

Há ainda um último aspecto, mas não menos importante, que deve ser considerado na política de remuneração dos Correios: as gratificações recebidas pelo exercício de funções ou atividades especiais. As funções gratificadas podem ser gerenciais, técnicas e de atividade especial. Na tabela 4, verifica-se o percentual de funcionários que fazem jus ao recebimento de gratificações pelo exercício de funções:

TABELA 4 – PERFIL DAS GRATIFICAÇÕES POR FUNÇÃO*

Função	Efetivo com Função	Percentual do Efetivo
Apoio Operacional/ Técnico	2.983	2,7%
Atividade Especial	28.013	25,8%
Confiança	14.307	13,18%
Gerencial	1.929	1,77%
Gratificada	1.531	1.41%
Técnica	1.845	1,7%
Total	50.608	50.608 (46,6% do efetivo total)
Total do Efetivo	Total Sem Função 57.908 (53,4%)	108.516 (100%)

Fonte: elaboração a partir de dados internos.

*Os valores são referentes a agosto de 2010. Houve a atualização do Manual de Pessoal, e no final de 2011 as funções Apoio Operacional e Técnico e de Confiança foram extintas, sendo incorporadas às de tipo gerencial, técnicas e às atividades especiais.

O primeiro aspecto que deve ser destacado a partir dos dados é a alta representatividade de trabalhadores com gratificações na empresa. De um total de 108.516 trabalhadores e trabalhadoras à época, quase 47% do efetivo possuem algum tipo de função gratificada. Isto poderia conduzir à percepção equivocada de que há muitos trabalhadores exercendo cargos típicos de chefia na empresa. Aliás, esta foi a conclusão do jornal *O Globo* em reportagem intitulada "Correios têm um chefe para cada dois servidores [...]". (CORREIOS..., 2011) Na matéria, os jornalistas afirmam que "Dados obtidos com exclusividade pelo GLOBO mostram, por exemplo, que há um funcionário comissionado (em cargo de chefia) para cada dois servidores" e, como o título da reportagem sugere, que "[...] os Correios têm hoje quase um 'chefe' para cada dois trabalhadores [...]". Os jornalistas calcularam e relacionaram diretamente funções à "chefia" e isso, certamente, permite chegar à conclusão da reportagem que, no entanto, é equivocada. É equivocada porque não considera as especificidades das funções e o que significam na estrutura funcional da estatal.

Para entender a natureza das funções existentes na ECT é preciso considerar que há duas categorias de funções: as que consistem em ascensão profissional e as exercidas pelos trabalhadores.

No primeiro grupo, encontram-se as funções técnicas e gerenciais. São funções gratificadas exercidas, por exemplo, por diretores regionais, coordenadores de área, gerentes corporativos e regionais, gerentes de unidades operacionais, supervisores operacionais, instrutores etc. São funções que se destacam pela presença de subordinados. É o caso, por exemplo, de Assessores de Relações Sindicais das Diretorias Regionais, que recebem a gratificação de função (entre R$ 1.110,30 e R$ 1.558,23) acrescida de uma remuneração (entre R$ 6.494,67 e R$ 10.700, 87). Já um Supervisor de Operações nas Diretorias Regionais é remunerado com valores menores, entre R$ 413,47 e R$ 527,71.

O segundo grupo de funções, no entanto, apesar de gratificadas, não implica em exercício de chefia. São as Atividades Especiais, atribuídas aos empregados em razão da utilização de equipamentos específicos ou condições de trabalho especiais, que são vinculadas às tarefas dos cargos. Os trabalhadores que executam atividades especiais recebem apenas um valor

de gratificação estipulado nas negociações coletivas. As ditas "atividades especiais" são exercidas por funcionários motorizados (veículos ou motos), operadores de empilhadeira, operadores de equipamentos de segurança postal, operadores de teleatendimento, quebra de caixa em agências, etc.

Nessas "Atividades Especiais", os funcionários recebem adicionais salariais sem que seja alterada a sua situação profissional. Os valores dos adicionais eram, no caso de quebra de caixa para atendentes comerciais, de R$ 140,58 ou R$ 187, 44 – em caso de agências com Banco Postal. Já um Agente de Correios motorizado recebia R$ 220,77.

Os carteiros, operadores de triagem e transbordo e atendentes comerciais, por sua vez, recebem um adicional de no máximo 30% do salário-base pelo exercício das "atividades especiais" dos cargos.[35]

Assim, verifica-se que os adicionais são baixos e representam um acréscimo ao salário-base. Não se trata, assim, de ascensão funcional, como argumentado pelos jornalistas. Dessa maneira, o trabalhador e a trabalhadora recebem apenas um adicional ao salário-básico pelo exercício de uma "atividade especial" que é enquadrada como função gratificada na denominação da empresa.

O que os dados evidenciam é o fato de a política de remuneração da ECT conceder maiores benefícios salariais aos trabalhadores que ocupam cargos de nível superior e com funções de confiança e gerenciais – que recebem maiores salários e gratificações.

Em razão disso, inclusive, a FENTECT denuncia a disparidade salarial existente na empresa entre cargos de nível médio e superior, justificando, assim, as reivindicações para maiores reajustes para os ocupantes de cargos de nível médio. A Associação dos Profissionais de Níveis Superior, Técnico e Médio da ECT (ADCAP) alega que a FENTECT não a representa nas negociações com a empresa, porque não garante a representação dos interesses dos funcionários de nível superior.

---

35 O carteiro recebe o Adicional de Atividade de Distribuição e/ou Coleta; o OTT possui o Adicional de Atividade de Tratamento; o atendente comercial, o Adicional de Atendimento em Guichê em Agências de Correios.

Isso reforça a percepção dos funcionários, como mostrado por Junquilho e Silva (2004) em estudo sobre aspectos culturais existentes entre os funcionários dos Correios, da existência de uma cisão na empresa entre a área operacional e administrativa, além da separação entre gestores e trabalhadores na área operacional.

A política salarial e de remuneração, assim, é o embasamento econômico de uma divisão entre áreas na empresa, que se sustenta pelas estratégias de gestão que reforçam a cisão entre concepção e execução no ambiente de trabalho e hierarquizam funcionários com base na área de atuação – administrativo ou operacional – e remuneração.

Um dos instrumentos mais utilizados pela ECT para apreender a percepção dos trabalhadores sobre a atuação da empresa é a pesquisa de clima organizacional. Em uma delas, a estatal constatou que em todas as Diretorias Regionais o índice de satisfação dos funcionários em relação à remuneração ficou em torno de 60%, raramente ultrapassando tal índice. (ROSA, 2009)[36]

Ao mesmo tempo, o quesito "benefícios" obteve a aprovação média de mais de 85% dos funcionários nas pesquisas realizadas desde 2005. Se comparado ao fator "condições de trabalho" – que não ultrapassou 70% de "favorabilidade" (sic) até 2008 –, verifica-se a relevância dos benefícios no grau de satisfação dos funcionários. Com isso, a estratégia de remuneração nos Correios tem s ido um importante elemento no processo de construção do convencimento dos trabalhadores.

A participação nos lucros e resultados como estratégia de remuneração variável e flexível

Os programas de remuneração variável, como a participação nos lucros e resultados (PLR), são importantes instrumentos para flexibilização da remuneração. (CARVALHO NETO, 2001)

A utilização da PLR como instrumento de remuneração variável tornou-se uma tendência a partir da década de 1970, na Suécia e, nos anos

36 Os dados se referem aos anos de 2005, 2006 e 2007.

1980, na Itália, sendo que no início dos anos 1990, de acordo com Carvalho Neto (2001), já era prática bastante difundida e utilizada em países centrais da economia capitalista. Assim, quando houve a regulamentação da PLR no Brasil, em 1994, ela já era uma prática bastante difundida de flexibilização da remuneração.

Em seu aspecto legal, a PLR só foi regulamentada com a Medida Provisória (MP) nº. 794, de 29 de dezembro de 1994, posteriormente convertida na Lei nº. 10.101, de 19 de dezembro de 2000. Assim, mesmo a PLR sendo a modalidade de remuneração variável mais utilizada no Brasil, sua regulamentação é recente.

Dentre os princípios[37] que orientaram a regulamentação da PLR há o que sugere ser o programa um meio de integração entre capital e trabalho, além de uma ferramenta de incentivo à produtividade. Diante disto, averígua-se que a ideologia acionada durante a redação dos instrumentos legais e normativos corrobora os discursos empresariais que advogam a necessidade de incrementar os ganhos de produtividade e tentam cooptar os trabalhadores por meio de uma suposta convergência de interesse entre classes sociais.

O programa de participação nos lucros e resultados (PLR) dos Correios foi instituído em 2003 e, desde então, negociações têm sido realizadas com representantes dos funcionários para distribuição de parte dos lucros. Entretanto, desde 1997 a ECT planejava implantar a PLR como parte de sua política de gestão. No entanto, a existência de uma Gratificação de Qualidade e Produtividade (GQP) obstava a anuência do governo federal para implantação da PLR por haver uma suposta semelhança entre os programas. Em 2000, a GQP foi extinta e incorporada aos salários, o que permitiu a retomada das negociações para implantação da participação nos lucros. Desde então, a ECT passou a pleitear

37 Os programas de PLR, conforme estabelece a regulamentação, devem ter regras claras e objetivas, tendo como critérios e condições: a necessidade de negociação entre empresas e comissões de empregados, com a necessária representação sindical; vinculação a índices de produtividade, qualidade e lucratividade, programas de metas, resultados e prazos pactuados; a não constituição da PLR de base para qualquer encargo trabalhista ou previdenciário; e a liberdade dos empresários de não seguirem o princípio da habitualidade.

autorização do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para implantação de seu programa de remuneração variável. A autorização foi concedida ao final de 2002, o que possibilitou à estatal implantá-la a partir do ano seguinte. (EMPREGADO..., 2002)

As motivações para implantação da PLR podem ser apreendidas a partir do discurso dos dirigentes da ECT e das matérias nos jornais corporativos à época:

> A PLR estimula a produtividade e estreita a relação empregado-empresa. É um reconhecimento ao esforço dos trabalhadores. Diretor regional e coordenador do grupo de trabalho para implantação da PLR. (PARTICIPAÇÃO..., 2000)

> O sistema de ganhos variáveis, em princípio, apresentaria vantagens como o reforço da cultura participativa e do trabalho em grupo, além de incentivar a busca por inovações e centros de lucro. 'A remuneração é uma troca entre empregado e empresa, benéfica para os dois lados', diz a chefe da Divisão de Planejamento de Cargos e Salários do Departamento de Administração de Recursos Humanos (Darec). 'Ao mesmo tempo em que estimula o empregado, o mecanismo incrementa a produtividade.' (VANTAGENS..., 2000)

> [...] a PLR significa reconhecimento à contribuição dos empregados para o sucesso da empresa. Sua instituição possibilita estreitamento nas relações entre capital e trabalho e estimula a busca pelo aumento da qualidade e da produtividade. (EMPREGADO..., 2002)

A direção da ECT, consoante à ideologia que orientou a regulamentação da PLR, considera a remuneração variável um instrumento de "integração entre capital e trabalho [capaz de] promover a melhoria da condição social, incentivar a lucratividade e a qualidade dos produtos e serviços prestados." (ECT, 2008, p. 1)

Segundo Krein (2009), a centralidade que a PLR adquiriu nas negociações coletivas a partir de 1995 e o relativo consenso que a envolve decorrem do fato de haver entre os trabalhadores certo entusiasmo em auferir um bônus extra anualmente, mesmo que o valor seja variável; nas grandes empresas, destaca o autor, o valor da PLR pode ser significativo para os trabalhadores. Por parte dos empregadores, a PLR possibilita vincular o

valor a ser distribuído ao desempenho individual ou mesmo empresarial, além de permitir o estabelecimento de metas para os trabalhadores. Ao fazerem isso, os empresários acreditam em um possível aumento da competitividade e da lucratividade das empresas. (KREIN, 2009)

O discurso da ECT acerca da suposta convergência de interesses entre capital e trabalho alinha-se, portanto, à ideologia que permeou a redação dos instrumentos legais. Segundo a ECT (2008b, p. 01), o objetivo foi instituir a PLR como instrumento de gestão de pessoas, já que isto permitiria à estatal "[...] comprometer os empregados para com os resultados que a empresa objetiva atingir, principalmente os relacionados à produtividade, qualidade e lucratividade", além de "melhorar o clima organizacional, incentivar a postura empreendedora" dos funcionários e "despertar a cultura da lucratividade com qualidade e produtividade e a eliminação dos desperdícios." (ECT, 2008b, p. 01)

Ao estabelecer seu plano de remuneração variável, portanto, a ECT explicita que seu intento é vincular os critérios de distribuição da PLR com indicadores de desempenho. Assim, trata-se de mecanismo de gestão que busca ligar metas empresariais ao desempenho dos funcionários, como discutido por Carvalho Neto (2001) e Krein (2009). Além disso, os Correios evidenciam que um de seus propósitos é ideológico ao asseverar que objetiva "despertar a cultura da lucratividade" associada à "eliminação do desperdício", isto é, almeja um comprometimento dos funcionários e que eles "vistam a camisa" da empresa, como apontou Krein (2009).

Como parte das estratégias em instituir a PLR como instrumento de gestão, em 2003 foram estabelecidos três critérios para definição dos valores a distribuir: metas corporativas – correspondendo a 50% da parcela –; metas das Diretorias Regionais – 30% –; e metas pautadas pela avaliação individual (20%). A avaliação dos funcionários foi estabelecida inicialmente a partir de critérios estipulados no Gerenciamento de Competências e Resultados, sendo preciso obter os conceitos A, B, C ou D para ter direito à distribuição. Além disso, foi definido que o pagamento seria proporcional aos dias trabalhados.

A partir desses critérios, em 2003 a ECT distribuiu R$ 13.690 milhões, aumentando em 2004 o valor para R$ 22.708 milhões (0,67% da folha de

pagamento bruta). Em 2005, os valores distribuídos a título de PLR foram de R$ 47.071 milhões (1,18% da folha). Já em 2006 e 2007 os valores foram, respectivamente, em torno de R$ 62.019 e R$ 95.431 milhões.

De acordo com o Relatório Empresarial da ECT de 2007,

> O montante de R$ 95 milhões refere-se à participação dos empregados no resultado positivo do exercício de 2007, que será pago no curso de 2008, conforme Acordo Coletivo de Trabalho, e o valor de R$ 431,1 mil referem-se ao saldo remanescente da PLR de 2006, cujo pagamento não foi efetuado em virtude dos empregados envolvidos encontrarem-se afastados. [sic]

Em 2007, no entanto, a ECT apresentou uma novidade em seu programa de remuneração variável. A partir de então, os gestores ocupantes de cargos considerados estratégicos (diretoria da estatal) fariam jus à PLR sob a alegação de ser um dos objetivos do programa "premiar o esforço individual e coletivo". Com isso, dois grupos diferenciados seriam formados: o grupo de gestores estratégicos e o dos funcionários táticos e operacionais. Até então, somente os últimos recebiam a PLR. A partir disso, os lucros ou resultados passaram a ser divididos em dois segmentos.

Cabe relembrar que os funcionários da ECT são organizados conforme o cargo e a função que exercem, sendo divididos em grupos: estratégico (formado pela direção da empresa), tático (ocupam cargos de gerência intermediária), operacional e execução – carteiros, operadores de triagem e transbordo, motoristas, atendentes de agências etc. Essa divisão funcional passou a orientar o pagamento da PLR – sendo diferenciados, inclusive, o valor e os critérios de distribuição para cada grupo.

Dentre os novos critérios implementados a partir de 2007, 55% da parcela seria linear e de acordo com as faltas injustificadas; 30% seriam referentes à parcela regional (metas da diretoria regional); e 15% referentes ao desempenho individual de cada trabalhador e vinculados à sua avaliação no GCR. Além disso, a remuneração média de cada trabalhador passou a ser considerada. Assim, os critérios passaram a ser remuneração média, meses trabalhados, faltas injustificadas, GCR (avaliação A, B e C) e metas corporativas.

Em 2006, entre os funcionários dos níveis operacional e tático, o menor valor recebido foi de R$ 526, 51, enquanto em 2007 se esperava que

pudesse ser R$ 508,02. Já o maior valor recebido foi de R$ 1.624,90 e a previsão para 2007 era de R$ 4.259,76. A média entre 2006 e 2007 seria pouco alterada, saindo de R$ 612,00 para R$ 650,00. Entretanto, a diferença entre a maior e a menor parcela saltaria de três vezes para mais de oito.

Com isso, a proposta do Departamento de Gestão das Relações Sindicais e do Trabalho (DEGET) da ECT era, deliberadamente, incluir os diretores da estatal no programa de remuneração variável a partir do aprofundamento das desigualdades nesta modalidade de remuneração – já que também seria baseada na remuneração fixa de cada funcionário. Além disso, os novos critérios proporcionariam um maior distanciamento até mesmo entre os valores recebidos pelos funcionários dos grupos tático e operacional. Como o DEGET explicou, "A diferença nacional entre os maiores valores de PLR foi de apenas R$ 300" em 2006, enquanto que com os novos critérios para 2007 a previsão seria que "A diferença entre os maiores valores de PLR [dos] empregados de nível tático e operacional seria de R$ 3.500." (ECT, 2007b)

Por que esse comportamento deliberado dos gestores da ECT para aprofundar as desigualdades na remuneração? A justificativa da empresa foi a "motivação" dos funcionários. Em 2006, argumenta a empresa, teria havido "[...] pouca motivação para que a ECT atingisse as metas estabelecidas" e "pouca motivação para que a ECT atingisse lucros maiores", e com as mudanças a partir de 2007 seria possível "grande motivação para que a ECT atinja as metas estabelecidas" e também "grande motivação para que a ECT atinja lucros maiores." (ECT, 2007b)

O exercício de 2008 foi exemplar a respeito das consequências dos novos critérios de distribuição da PLR. Para o exercício, estabeleceu-se o montante máximo de 11,9% dos R$ 808 milhões de lucros da ECT para distribuição a título de PLR.

Para alguns funcionários, a influência do lucro da estatal sobre a PLR é uma questão controversa:

> *Não adianta falar em faturamento. Independente do faturamento, a forma de distribuição é que deve ser negociada. Em 2007 foi lucro recorde e olha o que sobrou para nós. Sinto dizer-lhes, mas a PLR 2008 não será muito dife-*

> *rente. Não é o faturamento, mas a forma justa de distribuição.* (Atendente Comercial, dez. 2010)

De acordo com a percepção dos funcionários, o lucro da estatal e as metas estabelecidas não garantem necessariamente uma parcela capaz de satisfazer aos trabalhadores, porque, além de cumprirem as metas, é preciso atentar para os critérios de distribuição da PLR.

Os trabalhadores elegíveis para receber a PLR, pelos critérios propostos pela ECT (2008b), seriam os seguintes: os funcionários que mantiveram vínculo empregatício durante o ano de 2008, mesmo que proporcionalmente aos meses trabalhados; os funcionários desligados "sem justa causa" ou demitidos "a pedido"; os dirigentes da ECT, mesmo que sem vínculo empregatício (como os que exercem funções de livre nomeação e exoneração, como os altos cargos da Administração Central); dirigentes sindicais liberados; aposentados por invalidez; afastados por problemas de saúde; empregadas em licença maternidade e outros casos específicos.

Os critérios estabelecidos para a distribuição da remuneração variável foram divididos em organizacionais e individuais. Assim, parte da PLR seria proporcional ao número de meses trabalhados e dependeria de critérios vinculados ao desempenho dos funcionários, enquanto uma segunda parte dependeria do desempenho das Diretorias Regionais. Ao dividir os critérios em individuais e organizacionais, a ECT instrumentaliza a PLR como ferramenta de gestão e de engajamento dos trabalhadores com os resultados da empresa, seguindo as tendências discutidas por Krein (2009).

Seguindo esse critério, o grupo estratégico teve como meta alcançar lucro líquido superior a R$ 362 milhões; não apresentar faltas injustificadas; possuir avaliação no Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR)[38] superior a "C"; e estar vinculado a uma diretoria regional com bom desempenho.

38 O Gerenciamento de Competências e Resultados (GCR) é o instrumento de avaliação funcional. São examinadas as metas cumpridas pelos trabalhadores e o suposto comprometimento com a empresa. São atribuídos conceitos aos desempenhos em uma escala que varia de "A" (Excelente) a "E" (Insuficiente).

Para os funcionários dos grupos tático e operacional os critérios foram os mesmos do grupo estratégico. Já para os funcionários do grupo de execução, os critérios específicos contemplam a existência de lucros, limite no número de faltas injustificadas, avaliação no GCR e desempenho da Diretoria Regional.

Dentre os critérios para os grupos estratégico, tático e operacional – para o corpo gerencial da ECT, portanto – estava não só a necessidade de lucros, mas que ele estivesse acima de R$ 362 milhões para que fizessem jus à remuneração variável. Ao mesmo tempo, os funcionários do grupo de execução tinham como um dos critérios apenas a existência de lucros. Até este ponto, há uma aparente vantagem dos trabalhadores da área operacional com menores remunerações.

No entanto, é preciso considerar que havia entre os critérios de distribuição da PLR para os grupos de funcionários um "fator de risco". O fator de risco foi atribuído aos cargos de gerência, não abarcando, desta forma, nenhum funcionário do grupo de execução. Segundo a ECT, os gerentes são os responsáveis por incrementar os lucros da empresa e, com isso, mereceriam multiplicar os salários básicos por um índice diferenciado e maior, conforme cada função/cargo ocupado na hierarquia funcional. Sendo assim, pelos critérios propostos pela ECT, os funcionários receberiam a PLR segundo o esquema do quadro 7:

QUADRO 7 – CRITÉRIOS DE DISTRIBUIÇÃO DA PLR POR HIERARQUIA FUNCIONAL

GRUPOS	PARCELA COM RISCO	PARCELA SEM RISCO
Estratégico I	Até 2 X a remuneração média	Não Há
Estratégico II	Até 1,5 X a remuneração média	Não Há
Estratégico III	Até 1,2 X a remuneração média	Não Há
Tático	Até 0,5 X a remuneração média	Salário+índice de PLR
Operacional	Até 0,1 X a remuneração média	Salário+índice de PLR
Execução	Não Há	Salário+índice de PLR

Fonte: BRASIL, 2008

Esses critérios de distribuição da PLR resultariam nos seguintes valores para os funcionários de cada grupo:

TABELA 5 – ADAPTADO DA SIMULAÇÃO DE PAGAMENTO DA PLR CONFORME PRIMEIRA PROPOSTA DA ECT.

<table>
<tr><td colspan="5" rowspan="2">Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
Diretoria de Gestão de pessoas

Simulações da PLR 2008/2009
1ª Proposta da ECT</td><td colspan="2">Basear Cálculo da Parcela Sem Risco em:</td><td rowspan="2">Limites da PLR</td><td rowspan="2">Mínimo: 800</td></tr>
<tr><td>1ª Referência Salarian do Cargo (s/n)</td><td>Remuneração</td></tr>
<tr><td colspan="5"></td><td>NÃO</td><td>Sim</td><td colspan="2">Valor Total da PLR a Pagar: 95.000.000,00</td></tr>
<tr><td>Grupos</td><td>Efetivo</td><td>Totais das Remunerações</td><td>Fator da Parcela com Risco</td><td>Fator da Parcela sem Risco</td><td>Menor PLR do Grupo</td><td>Maior PRL do Grupo</td><td>Média da PLR do Grupo</td><td>Total da PLR do Grupo</td></tr>
<tr><td>Estratégico 1</td><td>7</td><td>190.510,46</td><td>1,80</td><td>0,00%</td><td>48.988,00</td><td>48.988,40</td><td>48.988,40</td><td>342.918,83</td></tr>
<tr><td>Estratégico 2</td><td>95</td><td>1.558.176,52</td><td>1,30</td><td>0,00%</td><td>13.328,60</td><td>27.488,92</td><td>21.289,17</td><td>2.025.629,48</td></tr>
<tr><td>Estratégico 3</td><td>59</td><td>744.359,94</td><td>1,00</td><td>0,00%</td><td>8.358,90</td><td>15.541,02</td><td>12.585,75</td><td>744.359,94</td></tr>
<tr><td>Tático</td><td>898</td><td>8.882.271,47</td><td>0,30</td><td>46,15%</td><td>958,95</td><td>6.626,43</td><td>4.068,94</td><td>3.659.131,13</td></tr>
<tr><td>Operacional</td><td>15.634</td><td>50.562.950,16</td><td>0,20</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>4.132,77</td><td>1.179,38</td><td>17.711.150,91</td></tr>
<tr><td>Execução 1</td><td>32.968</td><td>26.378.508,26</td><td>0,00</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>23.077.600,00</td></tr>
<tr><td>Execução 2</td><td>31.798</td><td>37.509.159,20</td><td>0,00</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>22.258.600,00</td></tr>
<tr><td>Execução 3</td><td>14.734</td><td>25.797.169,96</td><td>0,00</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>10.313.800,00</td></tr>
<tr><td>Execução 4</td><td>9.598</td><td>21.322.572,71</td><td>0,00</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>700,00</td><td>6.718.600,00</td></tr>
<tr><td>Execução 5</td><td>10.564</td><td>40.878.864,26</td><td>0,00</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>1.316,05</td><td>832,72</td><td>9.268.207,76</td></tr>
<tr><td>Subtotal de Execução</td><td>99.662</td><td>151.886.274,39</td><td>0,00</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>1.316,05</td><td>732,11</td><td>71.636.807,76</td></tr>
<tr><td>Totais</td><td>116.355</td><td>213.824.542,94</td><td>-</td><td>46,15%</td><td>700,00</td><td>48.988,40</td><td>826,07</td><td>96.116.998,04</td></tr>
</table>

Fonte: FENTECT, 2009.

A proposta inicial da ECT aos trabalhadores possibilitou a comparação dos valores que cada funcionário receberia, como apresentado na tabela 5.

Pelos critérios da primeira proposta, os valores distribuídos seriam muito díspares, com uma parcela no valor de apenas R$ 700,00 para quase 100 mil trabalhadores e de mais de R$ 48.000 mil para os diretores da empresa. Este critério bonificaria de forma desigual os funcionários da ECT, o que repercutiu negativamente entre os trabalhadores e os representantes sindicais.

De acordo com sindicatos dos trabalhadores da ECT,

> A proposta de PLR da direção da ECT tira o lucro dos Carteiros, OTT's (operadores de triagem), atendentes e demais trabalhadores para premiar a cúpula da direção da empresa. Eles querem dividir o lucro assim: Para o presidente da ECT, Carlos Henrique Custódio e os seis diretores da empresa, reservaram R$ 48.988,40 para cada um. Aos 27 diretores regionais querem pagar entre R$ 21.289,17 e R$ 27.488,92. Aos 68 chefes de área vão destinar de R$ 13.328,00 a R$ 21.289,00. Os 898 gerentes e coordenadores ficam com de R$ 4.068,94 até R$ 6.626,43, e para os SO (super-

visores de operação), de R$ 1.179,38 até R$ 4.132,77. E para os 99.662 trabalhadores, R$ 700,00. (SINTECT de SANTA MARIA, 2009, grifo nosso)

A ECT propôs, portanto, uma segmentação entre seus funcionários conforme o cargo e a função que exercem na empresa, impossibilitando a coesão entre os grupos de funcionários. Assim, a ECT mina, como outras empresas, a solidariedade entre os trabalhadores por meio da PLR ao propor uma bonificação desigual. (KREIN, 2009)

Esta primeira proposta foi apresentada pela ECT à Comissão de Negociação dos Trabalhadores, que não participou – como destaca o ofício 439/2008 do DEST à ECT – da elaboração dos critérios para pagamento da PLR. Assim, a ECT atropelou a legislação federal e o Acordo Coletivo 2008/2009, que garantia aos trabalhadores a participação na definição dos critérios de distribuição da remuneração variável. Com isso, a ECT juntou-se ao grupo de empresas que desrespeitam a legislação ao não negociar o pagamento da PLR e ao impor o pagamento do bônus de forma unilateral. (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001)

Diante disto, em janeiro de 2009, a FENTECT agendou reunião com o DEST para tratar de diversos assuntos relacionados aos Correios, dentre eles a PLR. Os dirigentes da Federação questionaram a ausência de representantes dos trabalhadores na comissão que estabeleceu os critérios de distribuição da PLR e a "total discordância" com a proposta. Segundo a FENTECT, os representantes do DEST informaram que somente definiam os parâmetros, cabendo à ECT e ao sindicato a negociação. Para o DEST, a ECT informou que os sindicatos não quiseram participar das negociações e, por isso, a empresa teria apresentado sua proposta de forma unilateral. Assim, caso houvesse alguma negociação, o DEST acataria as mudanças. Segundo a FENTECT, era preciso buscar uma "negociação onde o lucro seja de fato dividido de forma igualitária entre todos os trabalhadores." (FENTECT, 2009b)

Com a retomada das negociações e estabelecimento do critério mínimo de R$ 700,00 para os trabalhadores do grupo operacional, conforme recomendação do DEST, a ECT solicitou à FENTECT avaliação da proposta junto aos sindicatos da categoria, mesmo a Federação alegando ser contrária a uma distribuição não linear dos valores. Diante disto, a FENTECT

mobilizou a base sindical para participar das assembleias e das negociações. Como resultado das assembleias dos trabalhadores realizadas em todo o país no dia 3 de março de 2009, a proposta da ECT foi recusada.

Uma moção de repúdio do sindicato de Juiz de Fora/MG expressa a percepção sobre a proposta:

> [...] a proposta apresentada é indecorosa, injusta e afronta todos os trabalhadores da classe quando fica claro o desrespeito com a categoria e a falta de vontade da direção da empresa em remunerar de forma justa os verdadeiros responsáveis pelo vultoso lucro auferido a cada balanço, resultado alcançado sob metas exageradas e sacrifício dos trabalhadores. (SINTECT apud TEIXEIRA, 2012)

A proposta inicial da ECT foi repudiada pela maior parte dos sindicatos associados à FENTECT, o que impôs a necessidade de se restabelecer as negociações entre a Comissão da ECT e os representantes dos trabalhadores.

Em decorrência do impasse em relação à primeira proposta, a Comissão de Negociação da FENTECT foi convidada pela ECT a participar de uma reunião para negociação. Nessa ocasião, foi apresentada uma segunda proposta pela ECT – oficializada dias depois –, que pode ser visualizada na tabela 6:

TABELA 6 – 2ª PROPOSTA DE PLR EM 2008

Simulação da PLR 2008/2009							Limites da PLR	
					1º Referencial Salarial do Cargo (s/n)	Remuneração		Máximo: 40.823,67
					NÃO	Sim	Valor Total da PLR a Pagar: 95.000.000,00	
Grupos	Efetivo	Total Remuneração (RM sb+fun)	Fator da Parcela com Risco	Fator da Parcela sem Risco	Maior PLR do Grupo	Média da PLR do Grupo	Total da PLR por Grupo	
Estratégico 1	10	247.302,74	1,50	0,00%	40.823,67	40.823,67	40.823,67	370.954,11
Estratégico 2	146	2.205.732,74	1,00	0,00%	10.252,77	21.145,32	16.376,28	2.205.732,47
Estratégico 3	79	905.623,14	0,80	0,00%	6.687,12	12.432,82	10.068,00	724.498,51
Tático	1.134	10.546.415,50	0,60	0,00%	1.319,66	10.620,77	5.972,04	6.327.849,30
Operacional	89.937	51.430.079,57	0,30	0,00%	900,00	4.225,09	1.399,01	11.992.915,91
Execução	89.937	123.180.630,81	0,00	0,00%	800,00	800,00	800,00	71.949.600,00
Totais	108.375	188.515.784,23		0,00%				93.571.550,31

Item 1 - As faltas não justificadas incidirão sobre a parcela variável, na proporção de 10% para cada falta, único critério a ser aplicado;

Item 2 - A parcela fixa corresponderá a 80%;

Item 3 - A parcela variável corresponderá a 20%.

Pela nova proposta da ECT, os trabalhadores enquadrados no Grupo de Execução ganhariam agora R$ 800,00. No entanto, pelos critérios estabelecidos, o valor a ser pago não seria de R$ 800,00, mas R$ 640,00. Isto porque 80% do valor seria pago de forma linear e 20% de acordo com as faltas injustificadas de cada funcionário. Em outras palavras, uma parcela seria linear e outra condicionada ao índice de absenteísmo de cada trabalhador. Assim, a parcela a ser paga sofreria um decréscimo de 10% para cada falta injustificada. Com isto, o trabalhador que tivesse duas faltas durante o ano perderia 20% da parcela variável. Dessa maneira, a ECT vinculou o valor a pagar aos índices de absenteísmo, como tem sido feito desde a década de 1990 em empresas privadas. (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001; CARVALHO NETO, 2001)

Assim, enquanto a direção da estatal – cargos estratégicos – ganharia uma PLR média acima de R$ 10.000 – chegando ao montante de R$ 40.000 –, funcionários da execução ganhariam, no máximo, R$ 800,00. Uma diferença mínima de 1.250%, reiterando as desigualdades das bonificações de PLR.

Mesmo com a segunda proposta, a insatisfação dos trabalhadores da ECT manteve-se. Segundo a Comissão de Negociação da PLR da FENTECT, era preciso continuar "denunciando a indignação dos trabalhadores e trabalhadoras quanto à disparidade dos valores pagos aos grupos estratégicos da ECT em relação ao menor valor". De acordo com a FENTECT, diante das diversas reclamações dos trabalhadores a parlamentares, o presidente da ECT foi convocado para prestar esclarecimentos à Comissão de Trabalho da Câmara dos Deputados, no dia 19 de março de 2009, sobre as negociações trabalhistas envolvendo a PLR.

Novamente não houve entendimento nas negociações com a ECT e a proposta foi encaminhada aos sindicatos de base para avaliação em assembleias realizadas no dia 31 de março, sendo rejeitada por 22 dos 35 sindicatos filiados à FENTECT, inclusive com indicativo de greve caso a proposta não fosse alterada.

Apesar de os sindicatos terem rejeitado em assembleias a proposta, a empresa encaminhou-a para aprovação do DEST e informou às Diretorias Regionais que aguardaria apenas o aval do órgão para iniciar os pagamentos. Diante disso, a FENTECT informou que lamentava a

> [...] postura da empresa, que abandonou as negociações e tenta fazer valer a sua imposição de pagamento de uma PLR com discrepância absurda, onde a Direção vai receber R$ 40 mil e os trabalhadores de nível básico receberão até R$ 800. Reafirmamos que a Comissão Permanente da FENTECT continua à disposição para continuar as negociações conforme deliberação das assembleias do dia 31/04/09. (FENTECT, 2009c)

Mesmo sem acordo com os sindicatos, a ECT iniciou o pagamento dos valores correspondentes a cada funcionário ainda no mês de abril de 2009. Com isso, a empresa novamente se alinhou ao grupo de empresas que pagaram a PLR sem acordo ou negociação com os trabalhadores. (ARAÚJO; CARTONI; JUSTO, 2001)

Mesmo com o pagamento de forma unilateral pela ECT, denúncias em relação a valores recebidos chegaram aos sindicatos. Nesse sentido, a FENTECT questionou a ECT acerca de casos como o não pagamento das parcelas de alguns trabalhadores; quantias inferiores aos mínimos estipulados; e até casos de funcionários que receberam valores inferiores por apresentarem atestado médico e supostas faltas injustificadas. (TEIXEIRA, 2012)

Em ofício enviado ao DEST, a FENTECT apresenta um breve relato sobre o histórico das negociações em torno da PLR, importante para se apreender as percepções dos sindicatos:

> A história da Participação nos Lucros paga pelos Correios é um capítulo à parte nos processos de negociação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. Cabe aqui destacar que a lei que regulamenta o pagamento da Participação nos Lucros é de 2000, e que somente em 2003 recebemos nossa primeira Participação nos Lucros.
>
> Porém, em que pese o pagamento desta, desde 2003, somente em 2006 o Movimento Sindical conseguiu de fato negociar e fechar um acordo com a Direção dos Correios. Depois disto, em 2007 nos reunimos com a Direção dos Correios, porém, não chegamos a um acordo.
>
> Em abril de 2008, com o maior lucro da história dos Correios, o pagamento da Participação nos Lucros foi um dos episódios mais vergonhosos da história dos Correios. Apesar de a empresa ter tido um lucro de 65% maior [sic] que no ano anterior, o valor recebido pelos

> trabalhadores foi muito menor. Enquanto os valores recebidos pelas pessoas de cargos gerenciais foi muito maior, chegando ao absurdo de alguns receberem até R$ 40 mil reais e os trabalhadores de base receberam R$ 145,00 reais [sic].
>
> Este pagamento causou profunda indignação nos trabalhadores, o que motivou, juntamente com outras reivindicações, a greve da categoria, onde no final chegou-se a um acordo de revisão, que aliás nunca foi feita [sic].
>
> O que nos assusta é que apesar de todo episódio do ano passado, é que a empresa [sic] não chamou sequer os trabalhadores para a negociação da Participação nos Lucros/2008, que será paga este ano, deixando os trabalhadores apreensivos e mobilizados contra o que seria a reedição da PLR paga no ano passado.
>
> Neste sentido, queremos deixar claro a este órgão que no ano de 2008 não houve nenhuma negociação com os trabalhadores e tampouco sabemos quais serão os critérios. Estamos solicitando a abertura da negociação para o pagamento da PLR/2008, para que de fato a empresa passe a cumprir a Lei 10.101 de 2000, onde existe a necessidade de negociação com os trabalhadores. (FENTECT apud TEIXEIRA, 2012)

Apesar dos questionamentos, a FENTECT não disponibilizou aos trabalhadores mais esclarecimentos em seus informes sobre a PLR 2008, não tornando claros os desdobramentos dos supostos critérios "estranhos", ou mesmo mobilizando a categoria contra o pagamento unilateral da PLR.

A tendência da PLR nos Correios reitera aspectos já constatados em outras corporações. Segundo Krein (2007), que analisou dados recentes acerca das tendências da remuneração variável, as principais disputas em torno da PLR extrapolam a simples questão do bônus, mas abarcam também diversos outros aspectos, como:

> (1) a forma de distribuição equânime ou proporcional ao salário, com a tendência de crescimento de um bônus desigual; (2) o estabelecimento de metas e as condições para cumpri-las; (3) a não substituição de parcelas fixas do salário por PLR; (4) a partilha dos ganhos de produtividade, de forma a não ser somente um indicador de PLR, mas incorporando-se aos salários [...]. (KREIN, 2009, p. 37)

Diante das disputas com a ECT, no exercício seguinte a FENTECT passaria a propor uma PLR linear, dividindo igualmente os resultados entre todos os funcionários. Houve, inclusive, a propagação, pela entidade sindical, de uma conversa com o diretor de recursos humanos da ECT em que este, supostamente, teria dito que em 2010 não haveria PLR. A ECT tratou de desmentir as informações e, posteriormente, as negociações começaram com acompanhamento de um procurador do trabalho.

De acordo com a FENTEC, a primeira proposta da ECT era semelhante à de 2009, sendo a proposta rejeitada e o valor linear de R$ 2.000,00 apresentado como alternativa. (FENTECT, Informe 017, 11 maio 2010)

Segundo a FENTECT,

> [...] desde 2008 a empresa adotou uma vergonhosa prática de pagar a PLR, não só unilateral como PLR de 40 mil reais para os altos cargos na empresa, excluindo os trabalhadores em situação de: gestante, acidentes de trabalho, auxilio doença [sic], suspensão, etc. Tal prática tinha o objetivo de sobrar mais dinheiro para pagar melhor o corpo diretivo da empresa e seus braços nas regionais. Assim foi em 2008, 2009 e 2010 [sic]. (FENETECT, Informe 023, 14 abr. 2001)

Pela análise da FENTECT, verifica-se que a entidade sindical esteve em posição desfavorável até 2010 ao negociar a PLR. Os critérios para inclusão e exclusão dos trabalhadores da remuneração variável não eram considerados os mais justos e provocavam distorções que revelavam até mesmo a discriminação dos trabalhadores por gênero na distribuição da PLR ao não garantir plenamente o recebimento às trabalhadoras gestantes ou em licença maternidade.

Em 2010, a FENTECT buscou novamente melhorar as condições das negociações pela mudança na presidência da República e a transferência do comando do Ministério das Comunicações do PMDB para o PT. Nas primeiras reuniões com os Correios, a FENTECT considerou favorável até o compromisso da empresa em não pagar a PLR caso não houvesse acordo. Ao longo do ano, depois de três meses de negociações, a ECT apresentou nova proposta de PLR que seria aceita e repetida, com algumas alterações, em 2011, e que, no entender da FENTECT, apresentou

ganhos e avanços para os trabalhadores. A empresa, inclusive, tentou vincular o exercício de 2010 e 2011, proposta que foi rejeitada.

O acordo de PLR de 2010, de acordo com a FENTECT, apresentou ganhos importantes, embora parciais:

> [...] a FENTECT buscou inserir o máximo de pessoas que foram excluídas durante estes últimos anos. Neste quesito entendemos que conseguimos fazer com que a proposta corrigisse injustiças que vinham sendo cometidas, como o pagamento para trabalhadoras em licença gestante; ao trabalhador acidentário do trabalho [sic]; aos trabalhadores em lei de greve; e trabalhadores em licença adoção.
>
> Em outros critérios entendemos que houve avanço parcial, mas que possibilita a inclusão de mais companheiros, como: prolongar o pagamento em 180 dias para o trabalhador em licença médica;
>
> Suspensão – Perda de 25% a cada dia suspenso, neste critério cabe lembrar que nas PLR's passadas os trabalhadores perdiam todos os valores.
>
> A adoção do critério 30% corporativo também garante um pagamento mínimo de PLR a todos os trabalhadores, sem critérios individuais. A inclusão de um teto máximo é entendida como um avanço nas negociações, o que se contrapõe aos 40 mil reais que a alta direção vinha recebendo, não sendo ainda nossa reivindicação que é de linearidade, mas um grande avanço em relação ao praticado até então pela ECT, próximo ao praticado em outras empresas [sic].
>
> [...] Neste sentido, nossa orientação é pela aprovação da proposta apresentada pela empresa para o ano de 2010, de critérios e com o valor mínimo de R$ 880,00 e teto máximo de 5 vezes o valor mínimo, por entender que sob a ótica das leis que regem a PLR estamos no limite máximo, ou seja, batemos o teto [sic]. (Informe 023 da FENTECT apud TEIXEIRA, 2013)

Observa-se que depois do acordo de PLR de 2006 a FENTECT só voltou a firmar acordo com a ECT em 2010, repetindo tal feito em 2011. Neste último ano, a entidade sindical considerou que o principal avanço nas negociações foi a retirada, por parte da ECT, da avaliação individual como critério de elegibilidade para os trabalhadores que receberiam a remuneração variável – como a estatal havia apresentado nas negociações.

Em 2011, a parcela mínima de PLR foi fixada em R$ 880,00. Apesar do estabelecimento de um limite entre o menor e maior valor da PLR, a insatisfação entre os funcionários arrefeceu muito pouco, sobretudo pelo baixo valor recebido pelos funcionários de nível operacional.

Há um descompasso, portanto, entre o entusiasmo dos sindicalistas e o desânimo dos trabalhadores que pode ser explicado a partir dos baixos valores recebidos a título de participação nos lucros e resultados. A incompreensão sobre os critérios de distribuição dos lucros também interfere nesse processo, porque o lucro da estatal é compartilhado entre dividendos ao governo, a parcela da empresa e o que finalmente é autorizado a ser distribuir aos trabalhadores. Assim, apesar dos lucros crescentes da ECT, eles não podem ser comparados aos de outras estatais que proporcionam maiores bonificações aos seus trabalhadores por terem maior lucratividade em suas atividades, o que restringe bastante os valores a distribuir entre os trabalhadores dos Correios.

SINDICALISTAS E GESTORES: PROXIMIDADE NOS ANOS 2000

A Articulação Sindical, grupo ligado ao PT, foi a corrente com mais força política entre os trabalhadores dos Correios durante o governo Lula. Além dela, a Central dos Trabalhadores e Trabalhadoras do Brasil (CTB), vinculada ao Partido Comunista do Brasil (PC do B), o Movimento de Resistência e Luta dos Trabalhadores dos Correios (MRL) – que se proclama independente de partidos políticos –, a CONLUTAS, o Movimento Sindical de Base (MSB), a Alternativa Sindical Socialista (ASS) e a corrente Ecetistas em Luta (Partido da Causa Operária) se destacam como principais forças políticas no meio sindical entre os trabalhadores dos Correios.

Os postos de direção na FENTECT são ocupados de forma proporcional, para que as decisões sejam colegiadas. Contudo, o grupo que ocupa a maioria das vagas, evidentemente, dispõe de condições para que suas propostas sejam predominantes.

Apesar da proximidade entre a Articulação Sindical e o governo Lula, as mobilizações da FENTECT durante os anos 2000 foram intensas, inclusive com greves durante todo o governo Lula, com exceção de 2004.

As greves ocorridas durante o período reivindicavam, quase sempre, reajustes salariais e dos valores dos benefícios. Entre 2003 e 2009, segundo a empresa, os ganhos dos trabalhadores foram de 193,96%, acima do índice de preços ao consumidor amplo (IPCA), que foi de 46,03%. Comparando com os anos do governo FHC, foram ganhos salariais consideráveis, sobretudo porque houve perda do poder de compra dos trabalhadores durante a década de 1990. (MEDINA, 2009) Apesar desses índices gerais, o reajuste no salário depende da "referência salarial" de cada funcionário.

Questionado pela *Folha de São Paulo* sobre o número de greves no governo Lula, José Rivaldo, secretário geral da FENTECT à época (outubro de 2009), declarou: "Não acredito que as greves estejam sendo banalizadas. É o instrumento que a gente tem, e muitas vezes elas acontecem por conta de falta de habilidade da empresa." (MEDINA, 2009)

Diante da grande incidência de greves, o governo federal planejou, por meio do Gabinete de Segurança Institucional, restringir o direito de greve nos Correios por meio do enquadramento do setor postal como "área essencial", criando instrumentos para limitar a mobilização dos trabalhadores durante movimentos paredistas. Contudo, a necessidade de alterar a legislação em vigor para enquadrar os Correios como área essencial tem impedido o governo de implementar o plano. (GOVERNO..., 2009)

As greves e mobilizações, contudo, não eliminam a proximidade entre sindicalistas e gestores na ECT. A ocupação de cargos de chefia e gestão por sindicalistas foi apontada como fator de enfraquecimento das reivindicações por diversos trabalhadores durante a pesquisa.

A estimativa, que deve ser ponderada porque feita por uma corrente de oposição – CONLUTAS –, é que mais de 700 sindicalistas tenham ocupado cargos na empresa até meados de 2011. A crítica é corroborada por órgãos dos profissionais de nível técnico e superior, a ADCAP, para quem a ECT passou por um processo de "desprofissionalização" e por um "aparelhamento político";[39] contudo, parte das críticas da ADCAP

39 Nota veiculada pela ADCAP em seu site na internet em 17 de maio de 2011.

também se fundamenta pelo recorte hierárquico, porque muitos dos ex--sindicalistas – que em sua maioria ingressou na empresa como carteiro e operador de triagem e transbordo – estavam ocupando posições táticas e estratégicas em detrimento dos funcionários de nível superior.

O trânsito de sindicalistas para a gestão é identificado desde o nível operacional – com a indicação de sindicalistas para cargos de chefia em agências e centros de distribuição – até o nível estratégico da empresa, nos mais altos escalões. Nesse sentido, o exemplo recorrente entre os trabalhadores é o do ex-secretário geral da FENTECT, Manoel Cantoara, que foi designado em 2009 para ocupar o cargo de coordenador da Comissão Permanente de Relações do Trabalho da ECT. No mesmo ano, durante a greve dos trabalhadores, ele participou das negociações como representante da empresa e não mais dos trabalhadores. O fato de ele ser da Articulação Sindical, mesma corrente que a maioria dos integrantes da Direção Colegiada da FENTECT, é apontado pelos trabalhadores e por alguns sindicalistas como fator determinante para o desfecho da greve de 2009, quando a proposta do governo foi aceita, inclusive com a imposição aos trabalhadores do primeiro acordo coletivo bianual da categoria, o que enfraqueceu as mobilizações em 2010 – ano de campanha eleitoral. O acordo bianual, inclusive, foi uma proposta da empresa, que na figura de seu presidente, afirmou: "Queremos um acordo bianual para sair dessa questão de greve todos os anos." (COSTA..., 2009)

Ao tratar do tema com um sindicalista da Articulação Sindical, ele expôs como a proximidade entre sindicato, partido e empresa pode ser justificada por um viés ideológico: "Temos uma base que também recebe cartas e encomendas e participa da vida econômica, e nosso compromisso é integral com o trabalhador". Para o sindicalista, isso implica "assumir posições de comando na sociedade e na empresa". A posição do partido (PT), para ele, é ocupar os espaços possíveis por um comprometimento ideológico. Mas tal proximidade tem favorecido os trabalhadores? "*Na hora que o companheiro assume na empresa, aí ele está do lado dos negócios da empresa*". "*O problema é que tem camarada que usa todo seu conhecimento como sindicalista para desmobilizar a categoria agora que é gestor. Agora, estamos do lado dos trabalhadores*".

Diante desses elementos, observa-se que durante o governo Lula as mobilizações dos trabalhadores dos Correios foram intensas e com conquistas para a categoria. Contudo, a proximidade entre sindicalistas e gestores ainda é motivo de desconfiança por parte das bases, que nem sempre identificam o interesse da categoria com a ocupação de cargos de gestão por ex-sindicalistas, a despeito do suposto compromisso ideológico com os trabalhadores que afirmam ter.

Na próxima seção, as políticas de gestão de pessoas na ECT são analisadas com um recorte de gênero, buscando compreender não só como as estratégias de gestão possuem um viés de gênero, mas também as relações entre os trabalhadores e trabalhadoras.

O TRABALHO FEMININO NOS CORREIOS: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES DE GÊNERO NAS POLÍTICAS DE GESTÃO

A composição da força de trabalho da ECT mostra como homens e mulheres estão distribuídos nos cargos e na estrutura hierárquica da empresa.

Os empregados da ECT em abril de 2013 totalizavam 119.971 funcionários, dos quais 23,12% eram mulheres, isto é, 27. 736 trabalhadoras. Isso mostra que a composição sexual da força de trabalho nos Correios não se altera desde o primeiro ano do governo Lula, quando a taxa era de quase 23%.[40]

Na Europa, a participação feminina no setor postal e de telecomunicações é de cerca de 30%, o que mostra a baixa participação das mulheres no setor também no contexto internacional – evidenciando ser a área bastante masculinizada.

O baixíssimo índice de participação das mulheres na força de trabalho dos Correios pode ser mais bem apreendido ao se observar a distribuição por sexo dos trabalhadores que exercem atividades operacionais diretamente relacionadas às atividades finalísticas da empresa, isto é, os cargos de atendente comercial, operador de triagem e transbordo e carteiro:

40 Em 2003 as mulheres representavam quase 22% da força de trabalho, atingindo 22,5% no ano seguinte.

TABELA 7 – SEXO DOS OCUPANTES DO CARGO DE AGENTE DE CORREIOS POR ATIVIDADE (MAIO 2010)[41]

Agente de Correios	Homens		Mulheres		Total	
Carteiro/a	50.396	89,93%	5.642	10,07%	56.038	100%
Atendente	12.246	54,05%	10.410	45,95%	22.656	100%
Operador de triagem e transbordo	10.004	77,43%	2.916	22,57%	12.920	100%
Total do efetivo	72.646	66,94%	18.968	17,48%	108.516	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se pelos números apresentados na Tabela 7 uma distribuição desigual da participação de homens e mulheres nas atividades da área operacional. Em números absolutos, os homens compõem quase 67% do efetivo operacional, enquanto as mulheres somam pouco mais de 17% (o restante dos trabalhadores e trabalhadores está distribuído por cargos administrativos – atividade suporte).

Ao se analisar por atividade a distribuição de trabalhadores e trabalhadoras, constata-se a concentração de homens nos cargos de carteiro e operador de triagem e transbordo, ou seja, a presença de 89% e 77%, respectivamente, de homens nesses cargos. Somente a atividade de atendente comercial que possui uma participação maior de mulheres, correspondendo a quase 46% do total.

Imagens de gênero e relações sociais de sexo: análise da atividade de carteiro

Como compreender os números tão discrepantes de homens e mulheres na atividade operacional da ECT? Para responder a questão, é preciso considerar como as relações sociais de sexo e as imagens de gênero têm influenciado a participação das mulheres no mercado de trabalho.

Nesse sentido, faz-se necessário observar e compreender que as relações sociais de sexo são institucionalizadas nas dinâmicas pessoais e nas condutas utilizadas para a ação social. As relações sociais de sexo, como ensina Kergoat (2009), derivam de construções sociais e não de

41 Utilizo informações de maio de 2010 porque só obtive informações sobre a distribuição dos profissionais na hierarquia profissional por sexo até essa data. Sobre isso, ver Tabela 8.

supostas "essencialidades" biológicas. Isso implica, portanto, na necessidade de considerar a tensão e o antagonismo existente entre os grupos sociais formados por homens e mulheres.

Nesse sentido, ressalta Kergoat (2007), as relações sociais de sexo são atravessadas por uma hierarquização entre os sexos, caracterizando uma relação de dominação e de poder. As relações sociais de sexo atravessam todas as relações sociais, não se referindo unicamente à esfera do trabalho. No entanto, essas relações possuem uma base material, fundada na divisão do trabalho.[42] Em razão disso, o trabalho e suas divisões expressam a tensão existente na sociedade em decorrência das relações sociais de sexo.

As relações sociais de sexo e a divisão sexual do trabalho, segundo Hirata (2009), são indissociáveis porque formam um "sistema" que permite compreender as relações sociais assimétricas, desiguais e hierarquizadas entre homens e mulheres.

Nas relações de gênero instituídas no Brasil, a mulher é destinada à função de cuidar do universo doméstico e privado, espaço que socialmente é considerado inferior e onde não se reconhece o valor das atividades realizadas, o que restringe o tempo e os recursos das mulheres para investirem na sua própria capacitação e em trabalhos remunerados. Em consequência disso, o trabalho da mulher na sociedade seria pouco valorizado, tanto econômica quanto socialmente.

Dessa maneira, as imagens de gênero existentes na sociedade, conforme analisa Abramo (2007), seriam responsáveis pela orientação de ações "dicotomizadoras" e hierarquizantes das relações entre homens e mulheres, que garantiriam a manutenção e reprodução das desigualdades de gênero, incluindo aí o mundo do trabalho.[43]

---

42 A divisão sexual do trabalho é um importante parâmetro para analisar as relações sociais de sexo. Como divisão sexual de trabalho, segue-se, aqui, dentre as alternativas teóricas e conceituais a respeito do assunto, a conceituação de Hirata (2009), que aponta para o conflito, a opressão e dominação presentes nessa divisão. Esse tipo de divisão social, que também é técnica, possui uma "consubstancialidade" de classe e raça/etnia. De acordo com a autora, faz-se necessário ter em tela que a divisão sexual do trabalho é hierarquizada (com o trabalho masculino sempre com maior valor em relação ao trabalho feminino) e comporta a separação entre o trabalho masculino e feminino, que seriam distintos e separados.

43 Após intensa luta dos movimentos feministas a partir da década de 1960, observou-se uma crescente inserção das mulheres no mercado de trabalho que precisa ser compreendida também, como nos mostra Araújo (2004, p.4), a partir de processos como "as mudanças econômicas e demográficas, a intensifica-

Com isso, como mostra Araújo (2004), "[...] a segmentação das ocupações por sexo é [...] recriada ao longo do processo de reestruturação produtiva [...]", sendo que "as mudanças no sistema de produção têm requerido das mulheres uma série de habilidades que, adquiridas através do seu processo de socialização no espaço privado, apelam para um *reforço* de comportamentos culturalmente definidos como femininos." (ARAUJO, 2004, p. 9, grifo do autor)

Esses aspectos nos remetem à análise de Abramo (2007) sobre a inserção da força de trabalho das mulheres no mercado de trabalho como uma força de trabalho secundária, ou seja, não sendo considerada a principal renda da família, já que as relações sociais de sexo na sociedade atribuem o papel de provedor ao homem, que teria a responsabilidade de possuir a maior renda, ou única, da unidade familiar, enquanto à mulher caberia o papel de cuidar das atividades domésticas e de reprodução, participando das atividades produtivas apenas de forma a complementar a renda principal da família. De forma secundária, portanto.

As relações sociais de sexo, logo, influenciam as relações de trabalho e as condições de inserção da mulher nas atividades produtivas. Ao mesmo tempo em que estrutura as relações sociais, a ordem de gênero condiciona as imagens de gênero presentes na sociedade, responsáveis pela atualização das desigualdades entre homens e mulheres.

Nessa direção, a ECT nos informa, por exemplo, que a atividade de carteiro foi considerada até recentemente uma "atividade masculina", apesar da crescente participação das mulheres. A presença de mulheres no cargo remonta ao ano de 1992, quando houve o questionamento da proibição das mulheres em participar da seleção externa para carteiro e as barreiras foram derrubadas. Na ocasião, apenas dezessete mulheres ingressaram na empresa como carteiras. Em 2004, as mulheres já somavam 10% do total de carteiros, o que representava 4.700 trabalhadoras. (IMPORTÂNCIA...,

ção dos intercâmbios internacionais bem como das mudanças culturais e nos valores relativos ao papel da mulher na sociedade, impulsionadas pelas lutas feministas desde os anos 1970 [...]". Ainda de acordo com esta autora, desde o início da década de 1980 a inserção feminina no mercado de trabalho remunerado tem passado por mudanças significativas, período em que se começou a falar de feminização do mercado de trabalho.

2004) O percentual atual é o mesmo, portanto, desde 2004, com pequena variação nos números absolutos (evolução de 4.700 para 5.642 trabalhadoras – maio de 2010).

Verifica-se com base nos números que a atividade de carteiro esteve associada a uma tarefa masculina por estar vinculada a atributos supostamente masculinos, como a força física necessária ao desempenho das atividades do cargo (permanecer em pé em longas jornadas de trabalho, percorrer longas distâncias, realizar esforços físicos ao carregar a bolsa etc.). De forma semelhante, a atividade de operador de triagem e transbordo é considerada *a priori* uma atividade masculina por estar associada, principalmente, ao transporte de caixas com correspondências, carregamento e descarregamento de caminhões etc. (TEIXEIRA, 2015)

Em 1992, quando pela primeira vez as mulheres participaram da seleção externa para o cargo de carteiro, a *Folha de São Paulo* acompanhou a trajetória da primeira mulher da região do ABCD paulista a participar do concurso:

> Carla Allan, 24, causou espanto na última quinta-feira, quando resolveu enfrentar uma longa fila e fazer inscrição para o concurso de carteiro. Os motivos que levaram a estudante a optar pela profissão são claros para ela: receber um salário razoável que lhe permita continuar os estudos. [...] Caso passe no concurso, [...] Carla será a primeira 'carteira' do ABCD. 'E possivelmente até do Brasil, porque um funcionário de São Paulo me disse que os Correios já fizeram uma experiência com mulheres que não deu certo', disse. Uma vez aprovada, Carla enfrentará uma jornada de seis horas carregando uma mala de cartas de até 25 quilos. 'Já trabalhei com vendas de imóveis de casa em casa, as duas coisas são parecidas', afirmou. Para ela, o peso não é empecilho. 'Faço musculação e ginástica há nove anos, estou preparada fisicamente'. Problema mesmo, segundo ela, será trabalhar a pé, sujeita às mudanças do tempo. Para evitar outros problemas, antes de fazer a inscrição, Carla ligou para a regional dos Correios em São Paulo para perguntar se aceitavam mulheres e teve resposta positiva. Em Santo André, onde se inscreveu, a coisa não foi bem clara. A princípio, segundo Carla, os funcionários não sabiam o que fazer, mas acabaram aceitando a inscrição. Entre o desconhecimento dos funcionários e a ironia dos concorrentes, *Carla saiu vitoriosa, com a inscrição na mão*. A estudante se considera capacitada para o exame. [...]. Além disso, ela afirma que está determinada a iniciar

> a carreira. 'Não sei bem o que é, mas tem algo além do dinheiro, é uma profissão interessante', disse. A família de Carla, que mora em Ribeirão Pires, segundo ela, não se assustou com a idéia. A irmã mais nova só não se inscreveu porque não tinha como conciliar os horários da escola e de cuidar da filha. Os amigos também não estranharam a decisão de Carla. 'Acho que não haverá discriminação. No início, todo mundo acha meio esquisito, mas depois vê que não tem nada de errado', afirmou. O importante agora, segundo ela, é se preparar para o exame e passar. 'Não tenho nem namorado para atrapalhar que eu faça minha vida agora', disse. (SALÁRIO ...., 27 jan. 1992, p. 8, grifo nosso)

No dia 15 de julho de 1992, *a Folha de São Paulo* publicou novamente uma nota sobre Carla:

> A primeira carteira do ABCD [...], a única mulher a executar esse trabalho [...]. O fato de a profissão de carteiro ser desempenhada apenas por homens não impediu que Allan se inscrevesse para o concurso da ECT. 'Quando fui fazer a inscrição, a funcionário recebeu a minha ficha e ficou espantada', disse. [...] O Administrador-postal da ECT [...] que coordena o Centro de Distribuição Domiciliar [...] afirmou que a carteira tem realizado um bom trabalho. 'Os moradores estão gostando. Eles dizem que a mulher é mais cuidadosa.' (CARTEIRA..., 15 jul. 1992)

As duas matérias são ricas na apresentação das relações sociais de sexo e, especialmente, na descrição das imagens de gênero acerca das mulheres, e especificamente sobre a primeira mulher da região a ser carteira. O pioneirismo de Carla como a primeira carteira da região em 1992 foi suficiente para que uma jovem mulher tivesse sua trajetória profissional acompanhada em seus primeiros dias na profissão por um dos maiores jornais do país.

As atitudes e comportamentos relatados mostram como as relações sociais de sexo que reiteram a hierarquia de gênero das atividades exercem enorme pressão sobre a candidata. A candidata rompeu com as expectativas sociais e se aventurou em uma profissão masculinizada. Pela "ousadia" em tentar se inscrever no concurso, "causou espanto". Foi tamanho o "espanto" ao ponto de os funcionários ficarem "sem saber o que fazer" e a situação provocar a "ironia dos concorrentes" por meio de piadas e "brincadeiras" discriminatórias.

Dessa maneira, as imagens de gênero estavam atuando ao ponto do ato de efetuar a inscrição no concurso ser tido como "sair vitoriosa" da agência. Além da tentativa de dissuasão por um funcionário que a lembrou de "uma experiência com mulheres que não deu certo". Quando a trabalhadora já estava em exercício como carteira, a reportagem volta ao local de trabalho para saber da adaptação da jovem às atividades e descobre que "os moradores estão gostando. Eles dizem que a mulher é mais cuidadosa." Se as relações de gênero atuaram para dificultar a inscrição da jovem trabalhadora, mas não puderam impedi-la, elas continuaram a pressionar pelo reforço, como analisa Araújo (2004), de comportamentos definidos culturalmente como femininos, exemplificados no caso pela carteira ser "cuidadosa".

Um dos aspectos mais acionados para associar a atividade de carteiro ao universo masculino é a suposta necessidade de um adequado condicionamento físico. Na matéria, a candidata informa que é praticante de atividades físicas, o que a ajudaria a "enfrentar uma jornada de seis horas carregando uma mala de cartas de até 25 quilos", "ficar em pé" durante a jornada de trabalho, embora o seu medo estivesse centrado nas "condições climáticas adversas".

Trata-se de uma representação de gênero também observada em outros contextos de trabalho. Nesse sentido, em sua observação participante em uma empresa do setor calçadista em Portugal, Estanque (2000, 2005) constatou como a desigualdade de gênero perpassa desde a forma de inserção das mulheres nas atividades produtivas ao lugar que ocupam na hierarquia da empresa, sendo a força física, a "coragem" e a "capacidade de enfrentar a dureza da vida" elementos do imaginário masculino que reforçam a posição de dominação do homem no universo fabril.

Nas últimas seleções externas para o cargo de Agente de Correios nas atividades carteiro e operador de triagem, a avaliação do preparo físico dos candidatos e candidatas tem sido uma das etapas eliminatórios da seleção. Na seleção externa ocorrida em 2011, a Avaliação da Capacidade Física e Laboral dos candidatos foi realizada em parceria com o exército em todos os estados da Federação. A associação entre as duas instituições,

além dos aspectos logísticos, também comporta aspectos simbólicos associados à força e à autoridade. Os testes físicos exigidos para homens e mulheres incluem corrida, barra fixa e dinamômetro (um aparelho que mede a força muscular dos candidatos nos ombros e costas). As exigências para cada sexo são ligeiramente distintas, o que não elimina o fator psicossocial associado à força e resistência física – características supostamente masculinas – dos testes.

No blog institucional dos Correios, alguns candidatos e candidatas questionaram e discutiram sobre as exigências da avaliação física na seleção realizada em 2011:

> *Ficou nítido que o público feminino não é bem-vindo nos Correios na função de carteiro, haja vista estabelecerem uma diferença insignificante entre homem e mulher no teste de Dinamômetro escapular (30kgf e 25 kgf, respectivamente, ou seja, apenas 5kgf). Será que a diferença de força muscular nesse caso é tão pequena? Em Santa Maria-RS, de cerca de 50 mulheres apenas 5 conseguiram atingir a marca (nem um 1 kgf a mais), a maioria dos homens foram aprovados no Escapular. E com louvor, embora tivessem que atingir a marca de 30kgf. A imensa maioria fez de 35 a 45 kgf. Talvez esteja equivocada, mas está muito descarado (os números falam por si só). P.S. Obrigado por abrir esse espaço para comentário, sei que não vão publicá-lo. Todavia, estejam certos que tentarei expor minha opinião na maioria das redes de comunicação; em última instância, até a greve de fome recorrerei por essa tamanha falta de respeito com a MULHER. Estou chegando à conclusão que cometi um erro: SERÁ QUE COMETI O ERRO DE TER NASCIDO MULHER? [sic]* (ELIANA, candidata) (TESTE..., 2011)

As intervenções prosseguiram e houve uma candidata favorável aos procedimentos adotados pela empresa, enquanto outras foram mais críticas:

> *Eliana, concordo com os testes físicos para o cargo de carteiro, e acho que realmente não pode haver muita diferença nos padrões de aferição entre homens e mulheres nesses testes, pois no serviço também não há. Existe apenas uma diferença de dois quilos a menos no limite de peso para a mulher carregar na bolsa que é diferente do homem, mas o serviço é a mesma coisa e o tempo de execução o mesmo. A empresa não está discriminando as mulheres com os testes, mas selecionando os candidatos de acordo com a realidade do serviço, que não é mais brando para a mulher. Existem excelentes carteiras nos correios, verdadeiras guerreiras [sic].* (ROSA, candidata)

> *Rosa, não concordo com você, por eu ter sido reprovada no dinamômetro escapular pelo simples fato de eu não ter habilidade com o aparelho, haja vista que o mesmo não está disponível em nenhum lugar da minha cidade. E mais: todos os professores que eu perguntei, inclusive alguns especialistas no assunto, disseram que para se ter sucesso no resultado do dinamômetro escapular tem que ter alguma prática com ele. Outra coisa, como eu posso ser considerada sem preparo físico se consigo ficar pendurada na barra por mais de 25 segundos, faço 1800 metros em 10 minutos, consigo 33kgf no dinamômetro manual, 82kgf no dinamômetro dorsal, e só não consegui os 25kgf no escapular? Outra coisa, segundo uma especialista em preparo físico, os testes de dinamômetro eram para ser os primeiros, pois requerem força muscular e depois de uma corrida de 12 minutos os seus músculos estão cansados e não é possível uma recuperação em apenas duas horas [sic].* (MERCILINE, candidata)

> *O teste físico de Dinamometria laboral é ilógico, pois mulheres dificilmente conseguem forçar os 25 kg pedidos. Acho que os correios deveriam desconsiderar este teste, mas de repente a intenção dos correios é que realmente não tenha mulher como carteiro. Alguém com influência deveria entrar nesta causa, pois nossa Presidente é mulher e capaz e este teste de dinamometria escapular não prova se alguém será capaz ou não [sic].* (PAULO, candidato)

Diante de toda a discussão, a resposta da empresa aos candidatos e candidatas foi expressa de maneira padronizada em diversos momentos nos seguintes termos:

> As atividades rotineiras dos cargos de carteiro e operador de triagem e transbordo exigem que o profissional tenha condições físicas para desempenhar as tarefas do dia-a-dia [sic].
>
> Os parâmetros da Avaliação da Capacidade Física e Laboral (ACFL) foram definidos após estudo médico. Os testes verificam o condicionamento aeróbico, a força, a flexibilidade, a potência muscular e a velocidade, que é o mínimo necessário para execução de tarefas funcionais e laborais destas atividades.
>
> O candidato com desempenho insatisfatório apresenta pré-disposição para fadiga física e agravo de natureza osteomusculoligamentar. Tal avaliação é necessária em razão de que as atividades exigem força muscular [sic]. (TESTE..., 2011)

A polêmica envolvendo os testes físicos para a seleção das candidatas aos cargos operacionais atualizam as questões presentes desde 1992 e se

apresentam como centrais para compreender a reduzida presença de mulheres na empresa: a suposta necessidade de um condicionamento físico.

No entanto, o peso da carga de trabalho manejada não atinge somente as mulheres, evidentemente, mas ambos os sexos. Em razão disso, desde a década de 1990 os sindicatos e a FENTECT têm pleiteado e conseguido diminuir a carga transportada manualmente pelos trabalhadores e trabalhadoras. Nesse sentido, por exemplo, em 1992 – quando as mulheres ingressaram na atividade de carteiro – o peso da bolsa desses trabalhadores era de 25 quilogramas. Depois de sucessivas negociações ao longo das últimas décadas, o acordo coletivo de 2009-2011 prevê 10 quilos para homens e 8 para mulheres, o que evidencia uma constante luta dos trabalhadores e trabalhadoras para um melhor redimensionamento da carga transportada como forma de preservar as condições de saúde de homens e mulheres.

Ao acompanhar as rotinas de trabalho nos CDDs pesquisados, foi possível constatar a representação das imagens de gênero que associam a atividade de carteiro a uma imagem masculinizada e à força. As brincadeiras entre carteiros sobre os distritos – uns mais "pesados" que os outros – suscita comentários acerca dos "distritos de mulher", isto é, os distritos que seriam menos pesados para atender às supostas fragilidades das trabalhadoras. São referências feitas – quase sempre por meio de brincadeiras – aos supostos benefícios que as mulheres teriam ao trabalhar em distritos supostamente mais fáceis, planos e com menos peso nas bolsas, o que alguns trabalhadores, em tom jocoso, chamam de "distritos de mulherzinha" ou "distritos de moça", mesmo quando não são trabalhadoras as responsáveis por eles.

Tais imagens de gênero não condizem com os depoimentos das carteiras sobre as suas rotinas:

> *[...] eu zero distrito que homem passou e não zerou.*
>
> (MARTA, nov. 2011)

> *Bom, no meu caso não tem diferença. Já fui motorizada e trabalhava de igual para igual ou até mais, carregando muito peso. Confesso, porém, que já ouvi muitas piadinhas, mas nunca dei ouvido. Concordo que a ECT precisa realmente dar uma atenção maior para nós mulheres, pois quando fiz o concurso*

parecia uma coisa, mas a realidade é outra. Não existe nenhum acompanhamento para saber se nós estamos de fato sendo respeitadas (peso, distrito e etc.). (LILIA, nov. 2011)

O meu setor [distrito] é bem pesado e tem um [carteiro] 'morcegando' em um setor bem mais leve. Enquanto eu me mato de trabalhar ele fica no bem bom. Acho que deveria haver redistritamento mais frequente para evitar essas injustiças. (CAMILA, nov. 2011)

As experiências das trabalhadoras, apresentadas nos depoimentos, apontam para uma percepção das atividades de trabalho em suas rotinas como iguais ou até mais pesadas, o que contrasta com as imagens de gênero de trabalhadoras "frágeis", que ainda repercutem no cotidiano da área operacional dos Correios.

Trata-se da mesma imagem de gênero apresentada anteriormente pelo gestor do CDD onde a primeira carteira da região do ABCD foi lotada: para ele, os moradores aprovavam o trabalho dela por ela ser "mais cuidadosa" com as cartas. Evidentemente, tais imagens não são forjadas no espaço de trabalho da ECT, mas encontra condições para sua reprodução nas relações sociais de sexo vivenciadas no espaço de trabalho da estatal.

Gênero e hierarquia funcional: considerações sobre a ascensão das mulheres

Uma das consequências das imagens de gênero e das relações sociais de sexo que atribuem às mulheres uma inserção secundária no mercado de trabalho é a assimetria na hierarquia funcional de homens e mulheres. Por ser tratar de uma empresa pública, a política salarial é estabelecida para carreiras de forma a não contemplar parâmetros discricionários dos gestores e aspectos subjetivos, o que impede uma remuneração diferenciada para homens e mulheres que ocupam o mesmo lugar na carreira.

No entanto, a ascensão e ocupação de cargos de livre nomeação estão passíveis de influência das representações que perpetuam a ordem desigual de gênero. Assim, a política salarial pode revelar muito pouco sobre as relações de gênero na ECT, enquanto a distribuição sexual dos

funcionários é capaz de mostrar como as relações sociais de sexo influenciam a ocupação de funções na estrutura da estatal.

Assim, vejamos na tabela 8 a distribuição de homens e mulheres nas funções e atividades gratificadas da ECT:

TABELA 8 – POSIÇÃO DE HOMENS E MULHERES OCUPANTES DE FUNÇÕES (MAIO DE 2010)

Tipo de Função	Mulheres		Homens		Total com Função	Percentual do Efetivo
Apoio Operacional/ Técnico	782	26,22%	2.201	73,78%	2.983	2,7%
Atividade Especial	6.216	22,19%	21.797	77,81%	28.013	25,8%
Confiança	4.618	32,28%	9.689	67,72%	14.307	13,18%
Gerencial	391	20,27%	1.538	79,73%	1.929	1,77%
Gratificada	702	45,85%	829	54,15	1.531	1.41%
Técnica	872	47,26%	973	52,74%	1.845	1,7%
Total	13.581	26,83%	37.027	73,17%	50.608	46,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 8 mostra que cerca de 22% das mulheres são contempladas com funções consideradas "atividades especiais". Todavia, como discutido, as atividades especiais não representam uma ascensão na carreira das trabalhadoras e trabalhadores. Contudo, apesar de não representar uma ascensão funcional, as atividades especiais implicam em um acréscimo salarial importante para os ocupantes de cargos de nível médio. Além disso, atividades motorizadas estão associadas às características masculinas, o que tem pautado a luta das trabalhadoras para que tenham acesso às atividades especiais, como foi reiterado no acordo coletivo de 2009-2011, de maneira a garantir o "direito de igualdade na seleção para exercer a função motorizada".

Ao se analisar a distribuição de funções às trabalhadoras, verifica-se que as mulheres ocupavam quase 27% das funções, isto é, eram 13.581 trabalhadoras com função. Se considerarmos que eram 18.968 no total, há aí mais de 71% de mulheres contempladas com funções e atividades com gratificação, enquanto entre os homens o percentual era de 51%. No entanto, é preciso eliminar o percentual considerado de apoio técnico e apoio operacional, bem como os dados sobre atividades especiais. Isso porque as primeiras abarcam um leque de atividades bastante variado na

hierarquia da empresa, enquanto as atividades especiais não configuram processos de ascensão.

Com esse recorte, são consideradas na análise 48,5% das mulheres com função na empresa que podem ter ascendido ou progredido na carreira. Averígua-se, pelos dados da tabela 8, que nas funções de confiança há a representatividade de 32,28 % de mulheres, enquanto na função gerencial o percentual é de 20,27%. As funções técnicas, todavia, contam com o representativo percentual de 47,26% de mulheres, embora isso represente apenas 872 funcionárias em um universo de 108.516.

Por todos os ângulos, portanto, seja na estrutura hierárquica ou no "chão de fábrica", constata-se a ínfima participação das mulheres na força de trabalho dos Correios. De forma geral, portanto, as mulheres são contempladas com funções e atividades gratificadas na mesma proporção em que estão representadas na empresa.

Diante desse quadro, a ECT não ficou alheia ao Programa Pró-Equidade de Gênero da Secretaria de Políticas para Mulheres da presidência da República. A estatal iniciou a adesão ao programa em novembro de 2011 com o intuito de melhorar as condições de inserção das mulheres. Como parte da adesão ao Programa, a empresa apresentou dados à Secretaria de Políticas para Mulheres que ajudam a detalhar o perfil da força de trabalho da empresa.

Nesse perfil da força de trabalho, a ECT informa que em 31 de dezembro de 2011 não havia nenhuma mulher ocupando cargos na alta direção da empresa. Em 2012, no entanto, houve pela primeira vez a nomeação de uma mulher para ocupar um cargo na cúpula da ECT. Além disso, entre os vinte e oito diretores regionais, há duas mulheres – o que não deixa de ser uma vitória. Segundo a estatal, durante o ano de 2011 houve a promoção de 118 mulheres e 310 homens a cargos de gerência e diretoria, isto é, a proporção de mulheres promovidas em relação aos homens foi de uma em cada três. Comparando com a baixa representatividade das mulheres na empresa, trata-se de um sinal de que as mulheres têm obtido vagarosamente a ascensão na estrutura da empresa.

Apesar da ascensão de poucas mulheres e da baixa presença feminina, a ECT não havia realizado nenhum estudo próprio para averiguar

os possíveis fatores impeditivos à promoção das mulheres. Com isso, a empresa, até o momento de adesão ao programa, também não havia implantado nenhuma política de incentivo à equidade de gênero. A lógica da empresa se fundamenta em uma suposta objetividade e cientificidade dos critérios de ascensão e promoção aferidos pelo PCCS e pelas ferramentas de gestão de pessoas. Evidentemente, tais mecanismos impedem a percepção do problema ao apontarem critérios supostamente objetivos que dificultariam a ascensão das mulheres. A estatal, com isso, reitera a sua omissão quanto às questões de gênero: no início da década de 1990, a empresa não estimulou diretamente a presença de mulheres em sua força de trabalho operacional; até o momento, também tem deixado de promover a ascensão das trabalhadoras por basearem-se em ferramentas gerenciais supostamente neutras.

Aliás, criar e integrar aos instrumentos de gestão de pessoas questões de gênero é o objetivo do Programa Pró-Equidade de Gênero, do qual resultou o I Fórum dos Direitos Humanos e da Igualdade de Gênero e Raça nos Correios, ocorrido em 2011, no qual questões pertinentes aos temas foram apresentadas e oficinas para debate e formulação de propostas foram realizadas. Os resultados desses esforços iniciais, contudo, ainda não são visíveis para os trabalhadores e trabalhadoras da estatal.

As "questões da mulher" nas reivindicações sindicais

Quais são as conquistas e reivindicações dos sindicatos ecetistas nas últimas duas décadas que perpassam as questões de gênero?

A pauta de reivindicações da FENTECT para as negociações coletivas de 2009-2010 contemplou uma seção específica para as mulheres, denominada "Questão da Mulher". Baseada no histórico de negociações e nos acordos já estabelecidos com a empresa, a pauta propunha um avanço em algumas cláusulas. Assim, por exemplo, reivindicava a criação de uma comissão em cada diretoria regional com a participação sindical para apurar as denúncias de assédio moral e sexual e discriminação, bem como a demissão por justa causa do autor e posterior encaminhamento do caso à justiça. Todavia, o que a entidade sindical conquistou foi o compromisso

da ECT em combater tais práticas, promover cursos e palestras e a necessidade de encaminhamento das denúncias para a diretoria regional para que fossem apuradas.

A FENTECT propôs ainda que a ECT disponibilizasse equipe multiprofissional para atendimento das trabalhadoras vítimas de violência doméstica, bem como a prestação de auxílios necessários à sua integridade física e psicológica, além da participação em campanhas públicas sobre o tema. Sobre isso, no entanto, não houve avanço e nada foi incluído no acordo.

O quadro 8, apresentado a seguir, compara as reivindicações com viés de gênero e as conquistas no acordo coletivo:

QUADRO 8 – REIVINDICAÇÕES E CONQUISTAS DAS TRABALHADORAS

Condições de trabalho da mulher (sic)	**Distribuição Domiciliária e Garantias às Empregadas**
O peso máximo para as empregadas movimentarem e transportarem não poderá ser superior a 5 kg. Banheiros femininos e fornecimento de uniforme diferenciada [sic] e garantia à empregada de exercer a função motorizada [...] sem qualquer tipo de discriminação.	O limite de peso transportado pelo carteiro será de 10 kg para homem e 8 kg para a mulher. As funcionárias que estiverem grávidas poderão ter uma mudança provisória de suas atividades de trabalho, desde que homologado pelo serviço médico da empresa. Banheiro feminino com ducha higiênica em todas as edificações. A ECT concederá às empregadas a prorrogação por 60 dias da licença-maternidade, conforme estabelece a Lei 11.770. Igualdade na seleção para exercer a função motorizada. A ECT assegurará à empregada, durante a jornada de trabalho de oito horas, um descanso especial de duas horas ou dois descansos de uma hora para amamentar o próprio filho, até que este complete um ano de idade, podendo a jornada de trabalho ser reduzida para seis horas. As empregadas da ECT, mesmo quando se encontrarem em licença médica, farão jus ao pagamento de reembolso-creche até o final do ano em que seu filho, tutelado ou menor sob guarda em processo de adoção, atingir o sétimo aniversário.

Fonte: Pauta de Reivindicação e Acordo Coletivo 2009 - 2011.

A maior parte das questões versa sobre as condições maternas das trabalhadoras, como se verifica no quadro. Sem deixar de reconhecer a

importância de tais pleitos, sobretudo ao se relembrar que no acordo coletivo de 1995 as trabalhadoras conquistaram pela primeira vez uma cláusula garantindo o direito de amamentar o filho durante o expediente de trabalho, percebe-se que as reivindicações reiteram as imagens de gênero que associam o papel da mulher trabalhadora à figura abstrata de "mãe", reafirmada pela empresa e também pelos sindicatos.

O auxílio-creche e babá que as trabalhadoras conquistaram ainda na década de 1990 representam, no entanto, uma ruptura com a ordem de gênero ao garantir às mulheres ecetistas condições de manterem seus filhos que tenham até sete anos de idade em creches durante o expediente de trabalho. Assim, há o reconhecimento de que as trabalhadoras exercem uma atividade profissional e, para o seu bom desempenho e livre exercício de sua cidadania, ter condições de pagar uma creche é fundamental. O valor do benefício, reajustado anualmente, representa quase a metade do salário básico de Agentes de Correios: R$ 360,20, em dezembro de 2010.

Todavia, deve-se registrar que há uma reivindicação – e mesmo uma polêmica – entre trabalhadores, que gostariam de receber o benefício. Homens só o recebem em casos especiais, ou seja, se for viúvo, pai solteiro ou separado com a guarda do filho. Em razão disso, são poucos os que têm acesso ao benefício. Em dezembro de 2010, por exemplo, eram 2.399 mulheres e 23 homens. Sendo assim, uma reivindicação dos trabalhadores é também receber o auxílio. A queixa mais ouvida entre os trabalhadores é que "as mulheres não têm filhos sozinhas", o que expressa como as representações de gênero na empresa ainda atribuem somente à mulher a responsabilidade pelo cuidado dos filhos.

Outra reivindicação presente na pauta de reivindicações das trabalhadoras versava sobre a "participação da mulher nas decisões da empresa". Para isso, pleiteava-se a inclusão de uma cláusula que obrigasse a "ECT a implementar, em parceria com a Secretaria da Mulher da FENTECT, ação afirmativa visando à valorização da mulher". No acordo 2009-2011, contudo, não houve a inclusão de tal compromisso no acordo coletivo. Na pauta 2011-2012, a FENTECT propôs também a adesão da ECT ao Programa Pró-Equidade de Gênero, decisão da empresa que já havia sido tomada antes da reivindicação. Neste item, portanto, a reivindicação foi extemporânea,

com a empresa adiantando-se à demanda sindical. A decisão da empresa e a reivindicação sindical, no entanto, mostram, pelo menos, o reconhecimento da necessidade de medidas para melhor inclusão, permanência e ascensão das mulheres na estatal.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar a força de trabalho na ECT, constata-se a crescente incorporação de trabalhadores ao quadro, mostrando que o setor demanda a contínua incorporação de trabalhadores, o que é bastante divergente da tendência internacional de redução do número de empregos no setor. Nessa direção, nem mesmo o processo de automação da triagem em Centros Operacionais de Tratamento de Cartas e Encomendas levou à redução do número de trabalhadores.

Todavia, o número de carteiros ainda está aquém do necessário, como evidencia a crescente terceirização da atividade de distribuição a partir de meados dos anos 2000. A FENTECT, contudo, obteve uma vitória parcial contra as terceirizações ao acionar a Justiça do Trabalho, já que o Tribunal Superior do Trabalho considerou a prática nas áreas finalísticas da ECT ilícita. No entanto, ainda não é uma decisão final, estando em disputa, principalmente, a definição de "atividades finalísticas" da ECT.

A implantação do novo plano de carreiras, cargos e salários em 2008 foi marcada por disputas entre a FENTECT e a direção da estatal. Os sindicalistas obtiveram importante vitória contra a criação do "cargo amplo". Com isso, as atividades de trabalho continuam a orientar o desenho dos cargos. Além disso, houve um avanço também para os trabalhadores no que concerne à possibilidade de Agentes de Correios ascenderem na estrutura hierárquica da empresa. Isso, no entanto, ainda carece de regulamentação e critérios objetivos no processo seletivo para se concretizar, minimizando aspectos subjetivos e políticos.

Contudo, o embate em torno do PCCS teve um desdobrando judicial, levando algumas das definições para o âmbito da Justiça do Trabalho, fazendo com que somente em 2011 houvesse uma definição de alguns pontos.

O que se depreende das frequentes mediações judiciais entre sindicalistas e diretores dos Correios é um crescente processo de judicialização das políticas de gestão do trabalho, o que inclui também julgamentos de dissídios coletivos e, consequentemente, a definição da política salarial da categoria.

A política salarial e de benefícios dos Correios é uma ferramenta utilizada para obtenção do consentimento dos trabalhadores. Apesar dos baixos salários pagos aos funcionários em início de carreira, a relativa estabilidade funcional e os benefícios são apontados pelos trabalhadores como elementos que justificam a submissão às características do trabalho. Isso, contudo, não diminui as críticas dos trabalhadores à amplitude da faixa salarial, sobretudo quando cargos operacionais e administrativos são comparados. A separação entre cargos e áreas da ECT também é reforçada, assim, pela estrutura remuneratória.

Ao discutir a política de gestão de pessoas nos Correios a partir de um recorte de gênero, observa-se que a força de trabalho da empresa é majoritariamente masculina. Isso decorre da imagem de gênero que associa as atividades de trabalho na empresa a atributos supostamente masculinos, como força física e condicionamento corporal para suportar o peso da carga transportada e intempéries durante a jornada de trabalho.

Entre os trabalhadores, a jocosidade entre homens acerca de supostas facilidades que as mulheres teriam por sua suposta fragilidade contrasta com os depoimentos das trabalhadoras, que afirmam realizar atividades iguais. Trata-se, assim, de compreender que as imagens de gênero que atribuem ao trabalho feminino um lugar secundário continuam a operar entre os trabalhadores, reiterando as desigualdades de gênero no interior da estatal.

A imagem é reiterada não só entre os trabalhadores. Sindicalistas, a despeito do discurso a favor da equidade de gênero, evidenciam suas percepções sobre as relações de gênero quando denominam pontos da pauta de reivindicações de "questões da mulher", sendo a maior parte das reivindicações – elaboradas por homens – reiterações das imagens de gênero que associam as trabalhadoras à figura abstrata de "mãe", reforçando relações de sexo que atribuem à inserção profissional da mulher no mercado

de trabalho um papel secundário. A qualificação do tema no âmbito sindical, portanto, é premente.

Isso se reflete na baixa presença de mulheres em posições de comando na estatal, refletindo também o pequeno percentual feminino na força de trabalho.

Ao aderir ao Programa Pró-Equidade de Gênero, os diretores dos Correios reconhecem a necessidade de implantar políticas de gestão que melhorem as condições de acesso, permanência e promoção das trabalhadoras na hierarquia profissional. Contudo, as ações iniciadas ainda são incipientes, não alterando o quadro apresentado.

Por fim, cabe destacar que houve um trânsito de sindicalistas para a estrutura gerencial da empresa. Tal fato, marcado pela proximidade ideológica e partidária entre governo e sindicalistas, tem resultado no aumento da desconfiança dos trabalhadores em relação aos interesses dos sindicalistas. Contudo, apesar da proximidade entre gestores e sindicalistas, os anos 2000 foram marcados por movimentos grevistas anuais dos trabalhadores dos Correios, mostrando que há uma insatisfação permanente em relação às condições de trabalho, às políticas de gestão e às relações de trabalho.

Conclusão

O propósito deste trabalho foi analisar as principais transformações no sistema postal brasileiro a partir da década de 1990. Para isso, discutiu-se o cenário postal internacional. A análise mostrou que o setor postal foi alvo de profundas estratégias de mudança. Isso ocorreu por questionamentos à capacidade dos Estados nacionais em continuarem a prestar os serviços postais em um contexto de profundas transformações socioeconômicas e políticas. Como desdobramento, teve-se a abertura de mercados nacionais às grandes empresas transnacionais, novos modelos de regulação, reformas organizacionais, privatizações etc. Muitas das discussões e propostas foram fundamentadas, ademais, no ideário neoliberal.

Nesse sentido, as transformações internacionais no setor estão vinculadas às diversas estratégias governamentais e corporativas, destacando-se nesse processo alguns desdobramentos que impactaram todo o mercado postal: as mudanças dos modelos empresariais no sentido de uma crescente corporatização e os processos de liberalização dos mercados nacionais a partir da década de 1980, resultando em novos marcos regulatórios e modelos organizacionais para os operadores postais estatais.

Tratam-se de reformas concatenadas às mudanças ocorridas nas orientações políticas e socioeconômicas implementadas na esteira da reestruturação dos processos de acumulação, intensificadas a partir dos anos 1970 (HARVEY, 1992) e que desencadearam reorganizações dos processos de trabalho, transformações nas estruturas corporativas na direção de padrões mais flexíveis e também novas estratégias governamentais que influenciaram o desempenho das economias nacionais.

As consequências dessas transformações, de forma geral, têm sido a formação de oligopólios, redução do volume de empregos, precarização do trabalho, flexibilização dos vínculos trabalhistas, redução salarial etc.

Essas transformações, que se iniciaram a partir de meados da década de 1980, só repercutiram no Brasil na década de 1990. Antes disso, contudo, a ditadura militar havia criado uma empresa pública e a estruturado a partir de uma lógica técnico-militar. Seria por questões de segurança nacional? Fortalecer os Correios era uma forma de controlar uma parte importante da comunicação nacional em um contexto de perseguições políticas? A pesquisa não nos permite afirmar nada sobre isso, mas o pioneirismo na criação da ECT a partir da lógica da corporatização destaca-se no cenário mundial.

Ao final da década de 1980, as reformas nos sistemas postais em países da OCDE se iniciavam. No Brasil, a agenda neoliberal era a nova panaceia. Assim, com o governo de Fernando Collor de Mello (1990-1992) o projeto neoliberal foi incorporado, efetivamente, às estratégias do governo federal, convertendo-se no guia das ações dos agentes públicos da esfera federal. Um dos principais planos de governo de Fernando Collor iniciou-se com o Programa Nacional de Desestatização (Lei nº. 8.031/1990). Um dos primeiros setores incluídos no plano foi a área de telecomunicações, por meio da privatização do Sistema Telebrás.

No entanto, foi durante os dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-2002) que o projeto de reforma do Estado impactou o setor de telecomunicações, principalmente com a Emenda Constitucional nº. 8. Essa Emenda Constitucional possibilitou a quebra do monopólio estatal das telecomunicações e a abertura do setor ao capital privado. Como continuidade, foi aprovada a Lei Mínima das Telecomunicações (Lei nº. 9.295/1996), abrindo o mercado de telefonia móvel no Brasil. Para dar prosseguimento à reestruturação do Sistema Telebrás, o governo FHC propôs, e o Congresso Nacional aprovou, a Lei Geral das Telecomunicações em 1997, que, além de redefinir os serviços de telecomunicações, criou uma agência reguladora para o setor – a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL).

As estratégias do governo FHC para o setor postal foram nessa mesma direção. Foi durante esse governo que emergiram os principais pontos que integraram a pauta de discussões no setor nos anos seguintes. Dentre eles, a nova Lei Postal sintetizava o plano institucional do governo FHC. A proposta apresentada previa a liberalização do setor postal brasileiro com a eliminação gradual do monopólio postal e, em seu lugar, criaria o Sistema Nacional de Correios para atuação das corporações postais, incluindo a ECT. A regulação do setor ficaria a cargo de uma agência reguladora responsável pela fiscalização e por garantir o cumprimento das normas que seriam estabelecidas.

O presidente Luís Inácio Lula da Silva descontinuou a tramitação do projeto da nova Lei Postal e manteve o monopólio para o segmento de cartas e mensagens, restringindo a competição aos nichos de mercado previstos na Lei nº. 6.538 de 1978, o que não foi alterado pelo governo Dilma Rousseff. Ao mesmo tempo, a regulação do mercado continuou a ser exercida diretamente pelo governo. A ECT, assim, continuou a operar com a estrutura de mercado criada durante a ditadura militar.

Entre 1994 e 2011, as discussões sobre a reestruturação organizacional da ECT foram intensas. O governo de Fernando Henrique propunha a transformação da ECT em uma sociedade de economia mista, que pudesse constituir subsidiárias. Os governos Lula e Dilma Rousseff mantiveram a ECT como empresa pública com capital pertencente à União, mas incorporaram à estrutura organizacional da empresa instâncias de governança e administração adotadas por sociedades anônimas, além da possibilidade de a estatal possuir subsidiárias ou adquirir empresas já existentes.

Do ponto de vista das estratégias políticas para o setor postal, portanto, há uma diferença entre os blocos políticos que ocuparam o governo federal no período. Observa-se que o projeto do governo FHC visava modernizar a ECT prevendo a competição no setor postal a partir da liberalização de mercado. Assim, as ações políticas desse governo estavam alinhadas ao projeto neoliberal. Durante o governo Lula e os primeiros anos do governo Dilma Rousseff, as propostas e as mudanças na corporatização dos Correios visam ampliar a atuação de mercado e a inserção internacional da estatal. Assim, enquanto naquele governo havia a previsão de redução

do papel do Estado e, por conseguinte, dos Correios, a partir de 2002 se observa o governo do PT atuando em prol do fortalecimento institucional e mercadológico da empresa, prevendo inclusive a sua internacionalização. São duas perspectivas de mercado, portanto, distintas.

No entanto, as diferenças em relação ao papel do Estado e ao arranjo institucional dos Correios subsumem diante das ferramentas gerenciais adotadas.

Os processos de trabalho também foram reorganizados na ECT entre 1994 e 2011. Ao analisar a lógica acionada para modernizar o processo de trabalho, verifica-se uma linearidade no período.

Na década de 1990, o governo Fernando Henrique Cardoso iniciou o processo de modernização por meio de investimentos na infraestrutura da ECT: ampliou a rede de agências de atendimento, expandiu o número de unidades de triagem e distribuição e, principalmente, investiu em tecnologias da informação e na automação de processos.

Os investimentos na infraestrutura dos Correios foram realizados com base na lógica industrial, isto é, os administradores da empresa buscaram no setor industrial ferramentas gerenciais para conduzir as operações, aprofundando o modelo de produção industrial de serviço da estatal. As diretrizes para reestruturação das unidades operacionais foram apresentadas no projeto Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios (GPAC).

A rede de atendimento foi diretamente impactada pelo avanço da terceirização das agências e pela introdução de sistemas informatizados de atendimento. O segundo elemento possibilitou à empresa introduzir mecanismos para a melhoria da qualidade dos serviços, como o rastreamento de objetos por canais eletrônicos. Além disso, a implantação de uma infraestrutura tecnológica nos Correios e na rede de atendimento foram importantes para a modernização de processos de trabalho e para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Já o processo de terceirização das agências, dentre outros aspectos, destaca-se pela forma pouco transparente como foi conduzido no início da década de 1990, levantando suspeitas sobre a sua lisura.

Os setores que foram reestruturados e modernizados sob a lógica industrial de maneira incisiva incluíam os processos intermediários de

tratamento e triagem e distribuição postal. Nos Centros de Tratamento de Cargas e Encomendas, o intenso processo de mecanização e automação se destaca. O Programa Corporativo de Automação Industrial da ECT foi responsável pela condução da automatização do setor de triagem. Como a automação de processos associa-se diretamente a demissões, os operadores de triagem e transbordo ficaram apreensivos com as mudanças e lutaram pela manutenção de seus empregos. Em um contexto em que se discutia a nova Lei Postal, a ECT remanejou os trabalhadores excedentes da triagem manual para outros setores. Contudo, o quantitativo de operadores de triagem permanece, desde então, estável, indicando que houve a redução da necessidade de trabalhadores na área.

Os Centros de Distribuição Domiciliária, por sua vez, também tiveram a organização do trabalho remodelada por meio do projeto de Padronização do Processo Produtivo em CDDs. A organização do trabalho, a partir dessa reestruturação, passou a ser orientada pela racionalização do tempo e aumento do controle da qualidade dos processos operacionais e, portanto, de maior controle sobre o trabalho.

Constata-se que os Correios procuraram reorganizar suas atividades operacionais com base em modelos de gestão tipicamente como o taylorismo e o toyotismo. A partir da seleção de ferramentas e características desses métodos, a ECT constituiu um modelo híbrido de gestão nas atividades de gestão dos CDDs. Os métodos de gestão, no entanto, ao serem adotados na gestão de serviços e integrados às especificidades do setor postal, propiciaram e configuraram relações de trabalho marcadas pela cadência acelerada das atividades e pela noção de tempo escasso para cumprimento de prazos, aspectos que tornam as atividades de trabalho cada vez mais fragmentadas e individualizadas, já que centradas individualmente em cada funcionário por meio da lógica de trabalho por tarefa.

Sendo assim, a individualização das metas e responsabilidades torna o dissenso e o conflito integrantes das relações interpessoais no âmbito das unidades operacionais de distribuição. Tais conflitos nas relações entre os trabalhadores faz com que as insatisfações sejam direcionadas não contra as ações gerenciais, mas contra os colegas de trabalho,

individualizando demandas por mudanças, dificultando a solidariedade entre eles e a ação coletiva.

O controle do trabalho e o autoritarismo gerencial resultam em pressão, intensificação do trabalho, fragmentação e individualização das atividades de trabalho. Nesse cenário, renormatizações, conflitos e resistências aos procedimentos prescritos estão presentes nas rotinas de trabalho.

As transformações nos métodos de organização e gestão do trabalho na ECT, portanto, estão alinhadas aos processos de reestruturação produtiva. A singularidade da reestruturação nos Correios está na disseminação de técnicas e métodos de gestão entre os funcionários por meio de uma educação corporativa, que, a partir disso, incentiva a implantação de tais métodos na gestão operacional, resultando em projetos que foram adotados nacionalmente.

As características das relações de trabalho e das práticas de gestão na ECT constituem-se em um indício. É provável que organizações empresariais com práticas de gestão que façam uso de um modelo industrial de serviço na condução de suas atividades e que necessitem do uso intensivo de força de trabalho em suas atividades apresentem semelhanças, o que poderá corroborar estudos que indicam uma imbricação entre o universo da gestão e das relações sociais e de produção nas organizações.

Nos Centros de Distribuição, a individualização das metas e responsabilidades torna o dissenso e o conflito integrantes das relações interpessoais no âmbito dessas unidades operacionais.

As transformações nos métodos de organização e gestão do trabalho na ECT, portanto, estão alinhadas aos processos de reestruturação produtiva e, apesar de comportar especificidades, seguem a mesma lógica.

Em relação ao efetivo da ECT, constata-se a crescente incorporação de trabalhadores ao quadro, mostrando que o setor demanda continuamente o incremento da força de trabalho. Essa constatação é bastante divergente da tendência internacional de redução do número de empregos no setor. Nessa direção, nem mesmo o processo de automação da triagem em Centros Operacionais de Tratamento de Cartas e Encomendas levou à redução do número de trabalhadores.

Isso evidencia que as estratégias para o fortalecimento do setor postal brasileiro são capazes de manter ou mesmo aumentar o número de

trabalhadores no setor. Além disso, mostra como a ação gerencial calcada somente na instrumentalidade racional pode desestruturar uma empresa ou setor, como aconteceu com a adoção do Programa de Demissão Voluntária nos Correios, que diminuiu o número de funcionários para reduzir despesas e ao mesmo tempo degenerou a qualidade do serviço operacional. A tendência da ECT é continuar a aumentar o número de funcionários, inclusive pela ampliação da oferta de serviços e segmentos de mercado a partir do processo de corporatização.

Todavia, o número de carteiros ainda está aquém do necessário, como evidenciou a crescente terceirização da atividade de distribuição a partir de meados dos anos 2000. A FENTECT, contudo, obteve uma vitória parcial contra as terceirizações ao acionar a Justiça do Trabalho, já que o Tribunal Superior do Trabalho considerou a prática nas áreas finalísticas da ECT ilícita. No entanto, ainda não é uma decisão final, estando em disputa, principalmente, a definição de "atividades finalísticas" da ECT.

A implantação do novo plano de carreiras, cargos e salários em 2008 foi marcada por disputas entre a FENTECT e a direção da estatal. Os sindicalistas obtiveram importante vitória contra a criação do "cargo amplo". Com isso, os conteúdos das atividades de trabalho continuam a orientar o desenho dos cargos. Além disso, houve um avanço também para os trabalhadores no que concerne à possibilidade de Agentes de Correios ascenderem na estrutura hierárquica da empresa. Isso, no entanto, ainda carece de regulamentação e critérios objetivos no processo seletivo para se concretizar, minimizando aspectos subjetivos e políticos.

Contudo, o embate em torno do PCCS teve um desdobrando judicial, levando algumas das definições para o âmbito da Justiça do Trabalho, fazendo com que somente em 2011 houvesse uma definição de alguns pontos.

O que se depreende das frequentes mediações judiciais entre sindicalistas e diretores dos Correios ao longo dos anos 2000 é um crescente processo de judicialização das políticas de gestão do trabalho, o que inclui também julgamentos de dissídios coletivos e, consequentemente, a definição da política salarial da categoria.

A política salarial e de benefícios dos Correios é uma ferramenta utilizada para obtenção do consentimento dos trabalhadores. A relativa

estabilidade funcional e os benefícios são apontados pelos trabalhadores como elementos que justificam a submissão ao trabalho. Isso, contudo, não diminui as críticas dos trabalhadores à amplitude da faixa salarial nos Correios, sobretudo quando cargos operacionais e administrativos são comparados. A separação entre cargos e áreas também é reforçada, assim, pela estrutura remuneratória.

Ao analisar o programa de PLR da ECT foram constatadas algumas tendências que acompanham o sistema de remuneração variável no Brasil, como o intuito de vincular a participação dos trabalhadores a critérios estabelecidos pela empresa em termos de lucratividade, produtividade e qualidade e, o que mais se destaca nos primeiros pagamentos do bônus, a desigualdade entre os valores das parcelas pagas aos trabalhadores e aos funcionários da alta administração.

Este aspecto ocasionou a insatisfação e descontentamento dos trabalhadores de execução – a imensa maioria – que consideraram injustos os critérios desiguais de distribuição da PLR. Além disso, o programa de PLR na ECT tem se mostrado controverso porque, ao mesmo tempo em que é esperado pelos funcionários, também motiva descontentamentos pela forma como as negociações são conduzidas entre a estatal e os sindicatos e pelos valores diferenciados pagos a eles.

De forma geral, o que tem se observado nos Correios é uma distribuição desigual da PLR entre os funcionários, a vinculação do pagamento a princípios de lucratividade, produtividade e, sobretudo, a inflexibilidade da estatal nas negociações, aspectos que resultam na insatisfação dos trabalhadores e reforçam o autoritarismo gerencial. Seria a ECT um caso isolado dentre as empresas públicas ou parte de uma tendência que tem permeado as relações de trabalho no serviço público? Uma questão que outras investigações podem ajudar a responder.

Ao discutir a política de gestão de pessoas nos Correios a partir de um recorte de gênero, observa-se que a força de trabalho da empresa é majoritariamente masculina. Isso decorre da imagem de gênero que associa as atividades de trabalho na empresa a atributos supostamente masculinos, como força física e condicionamento corporal para suportar o peso da carga transportada e intempéries durante a jornada de trabalho.

Observou-se que as imagens de gênero que atribuem ao trabalho feminino um lugar secundário operam também entre os trabalhadores, reiterando as desigualdades de gênero no interior da estatal. A imagem é reiterada também por sindicalistas, a despeito do discurso a favor da equidade de gênero. A qualificação do tema no âmbito sindical, portanto, é premente.

Isso se reflete na baixa presença de mulheres em posições de comando na estatal, refletindo também o pequeno percentual feminino na força de trabalho. Ao aderir ao Programa Pró-Equidade de Gênero, os diretores dos Correios reconheceram a necessidade de implantar políticas de gestão que melhorem as condições de acesso, permanência e promoção das trabalhadoras na hierarquia profissional. Contudo, as ações iniciadas ainda são incipientes, não alterando o quadro apresentado.

Por fim, cabe destacar que houve um trânsito de sindicalistas para a estrutura gerencial da empresa. Tal fato, marcado pela proximidade ideológica e partidária entre governo e sindicalistas, tem resultado no aumento da desconfiança dos trabalhadores em relação aos interesses dos sindicalistas. Contudo, apesar da proximidade entre gestores e sindicalistas, os anos 2000 foram marcados por movimentos grevistas anuais dos trabalhadores dos Correios, mostrando que há uma insatisfação permanente em relação às condições de trabalho, às políticas de gestão e às relações de trabalho.

Diante dessas análises, a hipótese elaborada para a condução do trabalho confirmou-se. Nesse sentido, verificou-se que as estratégias para o setor postal refletiam as perspectivas sobre o papel do Estado de cada período governamental, isto é, um Estado mínimo durante o governo de Fernando Henrique Cardoso e economicamente atuante durante os governos de Luís Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff. Além disso, mostrou-se também que as mudanças estratégico-corporativas na ECT seguiram a racionalidade instrumental, a despeito da orientação política dos blocos no poder, refletindo a lógica dos processos de reestruturação produtiva.

Dessa maneira, a condução da pesquisa levou à discussão do entrelaçamento entre estratégias governamentais, arranjos institucionais,

organização do trabalho, políticas de gestão e relações de trabalho, mostrando como esses aspectos influenciam o desempenho dos Correios e os rumos do setor postal brasileiro.

Referências

ABERTURA dos serviços postais à concorrência em 2011, *Parlamento Europeu*, Comunicado de Imprensa, 31 de jan. 2008. Disponível em: < http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20080130IPR20129+0+DOC+XML+V0//PT>. Acesso em: 26 set. 2011.

ABRAMO, L. Inserção das mulheres no mercado de trabalho na América Latina: uma força de trabalho secundária? In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.). *Organização, trabalho e gênero.* São Paulo: Editora SENAC, 2007. p. 21-42.

ABVAKABO: we underestimated the consequences of postal liberalization. *UniGlobalunion*, Read News, 07 mai. 2011. Disponível em: < http://www.uniglobalunion.org/Apps/UNINews.nsf/vwLkpById/91556B32E022162CC12578C4004CAEA7?Opendocument >. Acesso em: 06 out. 2011.

A HORA do profissional empreendedor. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 10, out. 1999.

A IMPORTÂNCIA da automação industrial, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 49, out. 2002.

ALMEIDA, J. A. *O Ministério da Viação no Governo Provisório*. Rio de Janeiro: Oficinas dos Correios e Telégrafos, 1933.

ALVES, G. *O Novo (e precário) mundo do trabalho*: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

ANDERLONI, L.; PILLEY, O. Changing Context for Postal Systems in Europe. In: RUOZI, R.; ANDERLONI, L. (Ed.). *Modernisation and privatisation of postal systems in Europe*. Berlin: Springer, 2002.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo*: as políticas sociais e o estado democrático. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p. 09-23.

ANTONACCI, M. A. M. *A Vitória da razão* (?): o Idort e a sociedade paulista. São Paulo: Ed. Marco Zero: CNPQ, 1993.

ANTUNES, R. L. C. *Adeus ao trabalho?* Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 7. ed. rev. ampl. São Paulo: Cortez: Editora da UNICAMP, 2000.

ANTUNES, R. L. C. *A desertificação neoliberal*: Collor, FHC, Lula. Campinas: Autores Associados, 2004.

ANTUNES, R. L. C. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARAÚJO, A. M. C. Os sentidos do trabalho da mulher em tempos de reestruturação produtiva. In: CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIENCIAS SOCIAIS, 8., 2004, Coimbra. *Anais*... Coimbra: Universidade de Coimbra, 2004. p. 1-29.

ARAÚJO, A. M. C.; CARTONI, D. M.; JUSTO, C. R. D. M. Reestruturação produtiva e negociação coletiva nos anos 1990. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo v.16 n. 45, p. 85-112, 2001.

ARAÚJO, A. M. C; GITAHY, L. Reestruturação produtiva e negociações coletivas entre os metalúrgicos paulistas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DA LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION, 21., 1998, Chicago. *Trabalho apresentado* ... Chicago, 1998.

A SEGUNDA revolução dos Correios*, CEP BRASL*, Brasília, DF, n. 1, jun. 1999.

AUTOMAÇÃO NÃO significa desemprego*, Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 8, set. 1999.

AUTOMAÇÃO também facilita a vida do empregado, *Correios do Brasil,* Brasília, DF; n. 5, 23 de jul. 1999.

A VEZ dos melhores CDDs do país, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 63, nov. 2004.

BARROS NETO, J. P. *Administração Pública no Brasil*: uma breve história dos Correios. São Paulo: Annablume, 2004.

BAYMA, I. F.C. *Estudo Técnico sobre Serviços Postais*. Partidos dos Trabalhadores, 1999. Relatório o PL n. 1491/99.

BEST, M. H. *The new competition*: institutions of industrial restructuring. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1990.

BIANCHI, E. Correios e Privatização, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20 maio 1999b. Tendências/Debate, Caderno Opinião, p.03.

BIANCHI, E. Nem monopólio, nem privatização. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 06 ago. 1999a. Tendências/Debates, Caderno Opinião, p. 03.

BOITO JUNIOR, A. A hegemonia neoliberal no Governo Lula. *Revista Crítica Marxista,* Campinas, n. 17, nov. 2003.

BOITO JUNIOR, A. *Política neoliberal e sindicalismo no Brasil*. São Paulo: Xamã, 1999.

BOITO JUNIOR, A. *O sindicalismo de Estado no Brasil*: análise crítica da estrutura sindical. São Paulo: Unicamp, 1991.

BOITO JUNIOR, A. *O Sindicalismo na política brasileira*. Campinas: Unicamp, 2005.

BOVO, C. R. M. *Os Correios no Brasil e a organização racional do trabalho*. São Paulo: Annablume, 1997.

BRAGA, R. Infotaylorismo: o trabalho do tele-operador e a degradação da relação de serviço. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación,* São Cristovão, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2006.

BRANDT, T. Liberalisation, privatisation and regulation of postal services in Europe. *European Comission's*. Paper for PIQUE Project, Düsseldorf, 2007. Disponível em: < http://www.boeckler.de/pdf/wsi_pj_piq_post_europe.pdf>. Acesso em: 05 set. 2011.

BRASIL. Decreto-Lei nº. 509, de 20 de março de 1969. Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 mar. 1969. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0509.htm>. Acesso em: 30 set. 2011

BRASIL. Lei nº. 12.490, de 16 de setembro de 2011. Altera as Leis nºs 9.478, de 6 de agosto de 1997, e 9.847, de 26 de outubro de 1999, que dispõem sobre a política e a fiscalização das atividades relativas ao abastecimento nacional de combustíveis; o § 1º do art. 9º da Lei nº 8.723, de 28 de outubro de 1993, que dispõe sobre a redução de emissão de poluentes por veículos automotores; as Leis nºs 10.336, de 19 de dezembro de 2001, e 12.249, de 11 de junho de 2010; o Decreto-Lei nº. 509, de 20 de março de 1969, que dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública; a Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, que dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios; revoga a Lei nº 7.029, de 13 de setembro de 1982; e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 16 set. 2011. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12490.htm>. Acesso em: 20 nov. 2011

BRASIL. Lei nº. 6.538, de 22 de junho de 1978. Dispõe sobre os Serviços Postais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 jun. 1978. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6538.htm>. Acesso em: 15 jun. 2011

BRASIL. Ministério das Comunicações. *Sumário Executivo*. Brasília, DF, 1998.

BRASIL. Ministério das Comunicações. *Programa de aceleração e ampliação do Sistema de Telecomunicações e do Sistema Postal – PASTE*. Brasília, DF, 1997.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Ofício nº. 436/2008/MP/SE/DEST*. Brasília, DF, 2008.

BRASIL. *Relatório do Grupo de Trabalho Ministerial "Modernização da ECT"*. Brasília, DF, 2009.

BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. Departamento Cultural. As Transformações no Setor de Telecomunicações, *Revista textos do Brasil*, Brasília, DF, n. 3, [199-?]. Disponível em: <http://www.dc.mre.gov.br/imagens-e-textos/revista3-mat1.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2011.

BRASIL. *Balanço Social*. Correios, 2010. Disponível em: <http://www.balancodegoverno.presidencia.gov.br/materiais-das-estatais/documentos/CORREIOS.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2011.

BRASIL. Congresso Nacional. Comissão Parlamentar Mista de Inquérito destinada a investigar as causas e conseqüências de denúncias de atos delituosos praticados por agentes públicos nos Correios – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos". *Relatório Final*. Brasília, DF, 2006. Acesso em: Acesso em: 03 jan. 2011.

BRASIL. TST. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Embargos declaratórios dissidio coletivo, processo nº ED-ED-DC 1956566242008500 1956566-24.2008.5.00.0000, de 2011. Brasília, DF, 24 ago. 2011. Disponível em:< http://tst.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/20407097/embargos-declaratorios-embargos-declaratorios-dissidio-coletivo-ed-ed-dc-1956566242008500-1956566-2420085000000/decisao-monocratica-20407098>. Acesso em: 09 ago. 2012.

BRASIL. TST. TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Suspensão de segurança, processo nº TST-SS-4641-89.2012.5.00.0000, de 2012. Brasília, DF, 17 maio 2012. Disponível em:< http://s.conjur.com.br/dl/decisao-sintect-ect.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2012a.

BRASIL. TRT. TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. Relatório de Sentença, processo nº Processo nº 0001373-36.2011.5.10.0013 p. 13, de 2012. Brasília, DF, 07 nov. 2012b. Disponível em:< http://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130604-06.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2013.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista*: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC editora, 1987.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. Trabalho, educação e rendimentos das mulheres no Brasil em anos recentes. In: HIRATA, H.; SEGNINI, L. (Org.). *Organização, trabalho e* gênero. São Paulo: Editora SENAC, 2007. p. 42-88.

BURAWOY, M. *Manufacturing consent*: changes in the labor process under monopoly capitalism. Chicago: The University of Chicago Press, 1979.

CÂMARA aprova adicional de periculosidade para carteiros, *Agência Câmara*, 28 set. 2007. Disponível em: <http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/111008.html>. Acesso em: 26 fev. 2012.

CAMPANHA para turbinar as vendas. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 70, jun. 2005.

CANON, M. A nova Lei Postal. *Folha de São Paulo,* São Paulo, 20 ago. 1999. Caderno Opinião 1, p. 03.

CARTEIRA é novidade no correio da região. *Folha de São Paulo,* São Paulo, 15 jul. 1992. Caderno Folha ABCD, Cidades, p. 6.

CARVALHO, J. M. *A formação das almas*: o imaginário da República no Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CARVALHO NETO, A. A negociação da participação nos lucros e resultados: estudo em quatro setores dinâmicos da economia brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 195-214, jan./abr. 2001.

CARVALHO, F. A.; LEITE, V. F. Adoção do franchising pelos Correios do Brasil: uma análise à luz da literatura. *RAP*: revista de administração pública. Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, p. 167-186, mar./abr. 1996.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social*: uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 1999.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*: a era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2005.

CDDs padronizam trabalho e aumentam produtividade, *Correios do Brasil,* Brasília, DF, n. 30, out. 2000.

CENTRO operacional de Benfica será o terceiro maior da América Latina. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 16, jan. 2002.

CHESNAIS, F. A Teoria do regime de acumulação financeirizado: conteúdo, alcance e interrogações. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 11, n. 18, p. 1-44, jan. /jun. 2002.

CONEXÃO direta com o futuro. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 58, jan./fev. 2004.

CONFLITO entre Correios e "courier" provoca repercussão internacional. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 16 de nov. 1989. Caderno Porto Folha, p. 4.

CONTRA o monopólio, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20 de out. 1999. Coluna Painel, Caderno Dinheiro, p. 02.

CORIAT, B. *Pensar pelo Avesso*: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/REVAN, 1994.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. *Administração da Produção e Operações*: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CORREIOS têm um chefe para cada dois servidores. *O Globo*, Rio de Janeiro, 14 maio 2011. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/correios-tem-um-chefe-para-cada-dois-servidores-9-mil-estao-em-licenca-medica-2769829>. Acesso em: 23 jan. 2012.

CORREIOS firma acordo para abertura de escritório em Miami, *Blog dos Correios*, 22 mar. 2013. Disponível em: <http://blog.correios.com.br/correios/2013/03/22/correios-firma-acordo-para-abertura-de-escritorio-em-miami/>. Acesso em: 23 abr. 2013.

COSTA diz negociar com Bernardo proposta aos Correios, *G1*, 16 set. 2009. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Politica/0, MUL1306544-5601,00-COSTA+DIZ+NEGOCIAR+COM+BERNARDO+PROPOSTA+AOS+CORREIOS.html>. Acesso em: 19 abr. 2013.

CREW, A. M.; KLEINDORF, P. (Org.). *Regulatory and Economic Challenges in the Postal and Delivery Sector.* New York: Kluwer Academic Publishers, 2005.

DE BRAÇOS abertos para a modernidade. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 9, set. de 1999.

DINHEIRO externo financia triagem. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 22, abr. 2000.

DIJKGRAAF, E; VAN der ZEE, F (Org.). *Investing in the future of jobs and skills*: post and telecommunications. European Commission, 2009.

EM DEFESA do Emprego, contra mudança para S/A. *Jornal da Fentect*, Brasília, maio de 2010. Disponível em: <http://fentect.org.br/media/informes/Jornal_Maio_2010_Final.pdf>. Acesso em: 13 set. 2016

EMPREGADO terá participação nos lucros ou resultados dos Correios. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 51, 2002.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Minuta de proposta de PLR 2008*. Brasília, DF, 2008b. Disponível em: <http://www.sintectsma.org.br/plr/plr_2008_2009/info/criterios_de_do_pagamendo_plr_pela_ect_05mar2009.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2011.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Sistema de Melhorias em CDD's (SMEL)*: processo produtivo. Brasília, DF, 2006.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Gestão da Produtividade Aplicada aos Correios*: educação para a produtividade. Brasília, DF, 2005.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Participação nos lucros e resultados dos Correios*. Brasília, DF, 2007b. (Apresentação de Power Point)

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Plano de cargos, carreiras e salários*. Brasília, DF, 2008.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório de Administração*. Brasília, DF, 2010.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório de Administração*. Brasília, DF, 2011.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 1996.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 1997.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 1999.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2000.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2001.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2002.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2003.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2004.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2005.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Empresarial.* Brasília, DF, 2006.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social e Empresarial.* Brasília, DF, 2007.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social e Empresarial.* Brasília, DF, 2008c.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório de Gestão:* prestação de contas ordinária anual. Brasília, DF, 2009.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Balanço Patrimonial da ECT.* Brasília, DF, 1997.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social.* Brasília, DF, 1999.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social.* Brasília, DF, 2000.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social.* Brasília, DF, 2001.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social*. Brasília, DF, 2002.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social*. Brasília, DF, 2003.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social*. Brasília, DF, 2004.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social*. Brasília, DF, 2005.

ECT. EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. *Relatório Social*. Brasília, DF, 2006.

ECT homenageia os melhores CDDs, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 61, jul. /ago. 2004.

EMPRESA questiona monopólio da União. *Folha de São Paulo,* São Paulo, 31 out. 1992. Caderno Dinheiro, p. 3.

ERLANDSSON, A. K. *A top-down rationalisation in mail delivery – short-term outcomes*. Paris: Organization, Intensity of Work, Quality of Work, 2002.

EIRO. EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS. *Industrial relations in the postal sector*, Dublin (Irlanda), 2007.

ESTANQUE, E. *Entre a Fábrica e a Comunidade*: subjetividades e práticas de classe no operariado do calçado. Porto: Afrontamento, 2000.

ESTANQUE, E. O despotismo fabril: violência e poder numa empresa industrial do calçado. *Revista Portuguesa de História*, Coimbra, n. 37, p. 131-152, 2005.

EVOLUÇÃO Profissional. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 69, mai. 2005.

FARIA, J. H. *Economia política do poder*: uma crítica da Teoria Geral da Administração. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

FENTECT – Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares. Comissão Permanente de Negociação. Brasília, DF, fev. 2009a. Informe 003.

FENTECT – Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares. Dissidio Coletivo ECT, processo nº TST-DC-1956566-24.2008.5.00.0000, de 2010. Brasília, DF, 09 ag. 2010. Assuntos Jurídicos, 2011. Disponível em: < http://www.fentect.org.br/noticia/assuntos-juridicos/>. Acesso em: 13 set. 2010.

FENTECT – Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares *Informe 013.* Brasília, DF, 08 abr. 2009c.

FENTECT – Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares *Informe 082 da Comissão de PCCS*. Brasília, DF, 12 jun. 2009d.

FENTECT – Federação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Correios e Telégrafos e Similares *Ofício 009/2009*. Brasília, DF, 22 jan. 2009b. PLR dos Trabalhadores dos Correios.

FIORIN, J. L. *Elementos de análise do discurso*. 15. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

FLEURY, A. Rotinização do trabalho: o caso das indústrias mecânicas. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org.). *Organização do Trabalho*: uma abordagem disciplinar: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983. p. 84-105.

FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org.). *Organização do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983.

FREITAS, S. Monopólio dos Correios já tem 4 votos no STF. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 18 nov. 2005. Mercado, B7.

FOUCAULT, M. *Vigiar e Punir*: nascimento da prisão. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

GADREY, J. Emprego, Produtividade e Avaliação do Desempenho dos Serviços. In: SALERNO, M. S. (Org.). *Relação de Serviço*: produção e avaliação. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

GANTOIS, G. O entregador de resultados, *Isto É Dinheiro*, Rio de janeiro, n. 595, 04 mar. 2009. Investidores. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/350_O+ENTREGADOR+DE+RESULTADOS>. Acesso em: 31 jul. 2012.

GALVÃO, A. *Neoliberalismo e reforma trabalhista no Brasil*. Rio de Janeiro: Revan, 2007.

GITAHY, L. *A new paradigm of industrial organization*: the diffusion of technological and managerial innovations in the Brazilian industry. 2000. Tese (Doutorado) – Facult of Social Scienc, Uppsala University, Uppsala, 2000.

GRAMSCI, A. Americanismo e Fordismo. In: GRAMSCI, A. *Cadernos do Cárcere*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001. cap. 22, p. 239-282.

GRUN, R. Taylorismo e Fordismo no Trabalho Bancário: agentes e cenários. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 13-27, 1986.

GOUNET, T. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Boitempo, 1999.

GOY, L. Carlos Custódio é demitido da presidência dos Correios. *Isto É Dinheiro,* Rio de Janeiro, 28 jul. 2010. Economia. Disponível em: <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/29711_CARLOS+CUSTODIO+E+DEMITIDO+DA+PRESIDENCIA+DOS+CORREIOS>. Acesso em: 31 jul. 2012.

GOVERNO contra projeto que abre correio a múltis, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 set. 1983. Caderno Economia, p. 14.

GOVERNO prepara restrição a direito de greve nos Correios. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 30 jan. 2009. Brasil-A9.

HABEAS-CORPUS vai impedir identificação. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 01 ago. 1975. Caderno Local, p. 11.

HARVEY, D. *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.

HIRATA, H. Mundialização, divisão sexual do trabalho e movimentos feministas transnacionais. *Cadernos de Crítica Feminista*, Recife, ano 3, n. 2, dez. 2009.

HUMPHREY, J. "Adaptando o 'modelo japonês' ao Brasil". In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o "Modelo" Japonês*: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. p. 137-152.

HOBSBAWN, E. *A era dos extremos*: o breve século XX – 1914-1991. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HORST, M. Postal Liberalisation in the EU: A Small Step in Weights, a Giant Leap for the Market. In: CREW, M.; KLEINDORF, P. (Org.). *Regulatory and Economic Challenges in the Postal and Delivery Sector*. New York: Springer Science, 2005.

IMPORTÂNCIA mais do que reconhecida. *CEP Brasil*, Brasília, DF, n. 43, 2004.

IRREGULARIDADE na entrega de cartas. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 01 maio 1973. Caderno Local, p.10.

JUNQUILHO; G.; SILVA, A. R. L. Carta de valores versus carta de Intenções: uma reflexão sobre a abordagem integrativa da dimensão cultural em organizações. *Organização e Sociedade*, Salvador, v. 11, n. 31, set. /dez., 2004.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, H. et al (Org.). *Dicionário crítico do feminismo.* São Paulo: Ed. da UNESP, 2009.

KREIN, J. D. *As tendências recentes nas relações de emprego no Brasil*: 1990-2005. 2007. 329 f. Tese (Doutorado em Economia Social e do Trabalho) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP, 2007.

KREIN, J. D. Tendências recentes nas relações de trabalho no Brasil. In: BALTAR, P. E. A.; KREIN, J. D.; SALAS C. (Org.). *Economia e Trabalho*: Brasil e México. São Paulo: LTR, 2009. p. 199-226.

KUMAR, K. *Da Sociedade pós-industrial à p*ós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997.

LEAVEY, T. Introductory Statement. In: RANGANATHAN, K. et al *Redirecting mail:* postal sector reform. Washington: The World Bank, 1996.

LEITE, M. P. Reestruturação Produtiva e Sindicatos: o paradoxo da modernidade. In: LEITE, M. P. (Org.). *O Trabalho em movimento*: reestruturação produtiva e sindicatos no Brasil. Campinas, SP: Papirus Editora, 1997. p. 9-30.

LEITE, M. P. *Trabalho e sociedade em transformação*: mudanças produtivas e atores sociais. São Paulo: Perseu Abramo, 2003.

LEITE, M. P. O trabalho no Brasil dos anos 2000: duas faces de um mesmo processo. In: WORKSHOP: A informalidade revisitada: das origens às novas abordagens". Recife: 2009 (Trabalho apresentado em mimeo).

LINHART, D. *A Desmedida do capital*. São Paulo: Boitempo, 2007.

MEDINA, H. Salário nos Correios explode com greve anual, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 04 out. 2009. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi0410200908.htm>. Acesso em: 04 ago. 2012.

MELLO E SILVA, L.; ESTANQUE, E. (Org.). *Facetas do Trabalho na Contemporaneidade*: diálogs luso-brasileiros. Curitiba: Appris, 2012.

MONOPÓLIO DOS CORREIOS ainda é o grande problema. *Logweb*, Jundiai, 10 jun. 2004. Disponível em: <http://www.logweb.com.br/novo/conteudo/noticia/15428/monopolio-dos-correios-ainda-e-o-grande-problema/>. Acesso em: 26 out. 2011.

MPF/DF recomenda anulação do concurso da ECT e devolução da taxa de inscrição, *Ministério Público Federal*, Brasília, DF, 19 out. 2010. Disponível em: <http://noticias.pgr.mpf.gov.br/noticias/noticias-do-site/copy_of_patrimonio-publico-e-social/mpf-df-recomenda-anulacao-do-concurso-dos-correios-e-devolucao-da-taxa-de-inscricao-a-candidatos>. Acesso em: 31 ago. 2012.

NASSIF, L. A nova Lei Postal. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 11 set. 1999. Caderno Dinheiro 2, p. 03.

O IMPACTO positivo da tecnologia. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 8, set. 1999.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *Promoting Competition in Postal Services*. Policy Roundtable, Paris, 1999.

PARTICIPAÇÃO nos lucros representa avanço social. *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 27, 2000.

PAVONI JÚNIOR, G.; VASQUES, E. Embrulho do Barulho, *Negócios e TI*, [S.l] 14 nov. 2001. Disponível em: <http://www.binegociosetibi.jex.com.br/seguranca/embrulho+do+barulho>. Acesso em: 17 out. 2011.

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, P. *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV Ed., 1998.

PERROT, M. *Os excluídos da história*: operários, mulheres e prisioneiros. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PETRY, A. Tem de mudar: entrevista com Sérgio Motta, *Revista Veja*, São Paulo, 23 jul. 1997. Páginas Amarelas.

PF autua empresas de “air courier” pela quebra do monopólio postal. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 12 out. 1989. Porto Folha, p. J4.

PINHEIRO, D. Barraco Tucano, *Veja*, São Paulo, n. 666, 13 set. 2000.

PIORE, M.; SABEL, C. *The second industrial divide*. New York: Basic Books, 1984.

PIMENTA da Veiga demite presidente dos Correios. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 13 jul. 2000. Caderno Mercado .

PIMENTA é acusado de favorecer município, *Folha de São Paulo*, 14 jul. 2000. Caderno Brasil, A9.

POSTAL Services. *The EU Single Market*. Comissão Europeia, Bruxelas, 2013. Disponível em: <http://ec.europa.eu/internal_market/post/index_en.htm>. Acesso em: 29 ago. 2013.

PLS RAMBOLL MANAGEMENT. *Employment trends in the EU postal secto*r: final report. European Comission, 2002.

PRESIDENTE da ECT alerta para pressões contra monopólio postal, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 dez. 1984. Caderno Política, Economia, p. 08.

POCHMAN, M. *O Emprego na Globalização*: a nova divisão interacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.

RACHID, A.; GITAHY, L. *Programas de qualidade, trabalho e educação. Em Aberto*, Brasília, v. 15, n. 65, jan./mar 1995. p. 63-93.

RANGANATHAN, K.; DEY, R. *Redirecting Mail*: postal sector reform. Washington: The World Bank, 1996.

RECIFE inaugura era da triagem automatizada. *CEP Brasil*, Brasília, DF, n. 1, jun. 1999.

ROSA, K. C. R. *Evolução histórica dos acordos coletivos de trabalho e os resultados dos indicadores de desempenho de gestão organizacional nos Correios*. Monografia (Especialização em Administração) – Faculdade de Administração, Contabilidade, e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SADER, E. Quando os novos personagens entraram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SANTOS, B. S. Os Processos da Globalização. In: SANTOS, B. S. (Org.). *A Globalização e as Ciências Sociais*. 3. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

SANTOS, J. Funcionários terceirizados dos Correios reclamam de falta de pagamento. *Gazeta do Povo*, Paraná, 14 maio 2012. Caderno Economia. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1254723&tit=Funcionarios-terceirizados-dos-Correios-reclamam-de-falta-de-pagamento>. Acesso em: 10 ago. 2012.

SALÁRIO atrai mulher a concurso de carteiros. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 27 jan. 1992. Caderno Folha ABCD, Cidade. p. 8.

SALERNO, M. S. Modelo japonês, trabalho brasileiro. In: HIRATA, H. (Org.). *Sobre o "modelo" japonês*: automação, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993. p. 137-152.

SALERNO, M. S. A Seu Serviço: interrogações sobre o conceito, os modelos de produção e o trabalho em atividades de serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.). *Relação de Serviço*: produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001.

SEGNINI, L. R. P. Relações de gênero e racionalização do trabalho em serviços de atendimento a distância. In: SALERNO, M. S. (Org.). *Relação de Serviço*: produção e avaliação. São Paulo: Editora SENAC, 2001. p. 151-181.

SENADO aprova novo prazo para franquias dos Correios. *Jornal do Senado Federal*, Brasília, DF, ano 17, n. 3, 410, 24 mar. 2011. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/noticias/franquias-dos-correios-sao-prorrogadas.aspx >. Acesso em: 25 ago. 2011.

SERVIDORES param e metalúrgicos protestam, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 20 set. 2000. Cotidiano, p. C6.

SILVA, L. E. M. *A generalização difícil:* a vida breve da Câmara Setorial do Complexo Químico seguida do estudo de seus impactos em duas grandes empresas do ramo. São Paulo: Annablume, 2000.

SILVA, L. E. M. "Mudanças na organização do trabalho em empresas brasileiras nas últimas décadas: uma visão geral". In: ESTANQUE, E.; FERREIRA, A. C. (Org.). *Mudanças no trabalho e ação sindical*: Brasil e Portugal no contexto da transnacionalização. São Paulo: Cortez, 2005.

SINTECT–SMA. SINDICATO DOS TRABALHADORES EM EMPRESAS DOS CORREIOS DE SANTA MARIA . 49 MIL para os estratégicos e 700 para o operacional. *Informativo Extra*, Santa Maria, 28 fev. 2009.

SILVA, E. Funcionários temporários cobram pagamento de salários em atraso há dois meses, *Jornal Cidade* (JC), Rio Claro, SP, 11 fev. 2011. Disponível em: <http://jornalcidade.uol.com.br/rioclaro/empregos/empregos/71813--CORREIOS:-funcionarios-temporarios-cobram--pagamento-de-salarios-em-atraso-ha-dois-meses>. Acesso em: 13 ago. 2012.

STULMAN, J. A. Mercado para courier pode crescer, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 13 jul. 1990. Caderno Especial, p. 08.

TAYLOR, W. F. *Princípios de administração científica*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TELLEZ, A. L; ALVAREZ, D. Interfaces Ergonomia-Ergologia: uma discussão sobre trabalho prescrito e normas antecedentes. In: FIGUEIREDO, M. et al. (Org.). *Labirintos do trabalho*: interrogações e olhares sobre o trabalho vivo. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

TECNOLOGIA para revolucionar a vida das agências, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 50, nov. 2002.

TECNOLOGIA a serviço da população, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 66, fev. 2005.

TEIXEIRA, T. G. *Práticas de gestão e relações de trabalho na produção*: estudo de caso em uma empresa estatal. 2010. 173f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2010.

TEIXEIRA, T. G. A produção industrial de serviços postais e o caráter conflitivo da gestão do trabalho nos Correios. *Estudos de Sociologia*, Araraquara, v. 16, n. 31, p. 529-556, 2011.

TEIXEIRA, T. G. Implicações das relações sociais de sexo e das imagens de gênero para a reprodução das desigualdades de gênero em empresas, REDD: revista espaço de diálogo e desconexão, Araraquara, v. 4, n. 1, jul. /dez. 2011.

TEIXEIRA, T. G. Reestruturação e Gestão do Trabalho em Centros de Distribuição dos Correios: renormatizações, conflitos e resistências. In: MELLO E SILVA, L.; ESTANQUE, E. (Org.). *Facetas do Trabalho na Contemporaneidade*: diálogos luso-brasileiros. Curitiba: Appris, 2012. p. 69-92.

TEIXEIRA, T. G. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho nos Correios: participação feminina, hierarquia profissional e políticas de gestão. *Mediações*: revista de Ciências Sociais, Londrina, v. 20, n. 2, p. 284-311, 2015.

TEIXEIRA, T. G. O sistema postal brasileiro em transformação: regulação do mercado e reestruturação do modelo organizacional (1994–2011). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 48, n. 6, p. 1355-1380, 2014.

TEIXEIRA, T; BIANCO, M. F. Métodos e práticas de gestão e organização do trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. *Revista Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v. 10, n. 23, maio/ago. 2010.

TEIXEIRA, T. G. A Inflexibilidade dos Correios no Programa de Remuneração Variável: um estudo de caso da PLR e das percepções dos trabalhadores. *Enfoques revista dos alunos do PPGSA da UFRJ*, v. 11, n. 1, p. 178-200, mar. 2012.

TESTE físico dos Correios começam hoje, *Blog dos Correios*, [Sl], 12 set. 2011. Disponível em: <http://blog.correios.com.br/correios/?p=705>. Acesso em: 09 ago. 2012.

UNI GLOBAL UNION – Post & Logistic. *What has postal liberalization delivered*? Nyon, 2009.

VALORIZAÇÃO Internacional, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 57, dez. 2003.

VANTAGENS da remuneração variável, *Correios do Brasil*, Brasília, DF, n. 28, 2000.

VARGAS, N. Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil. *Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, 1985. p. 155-189.

VERGARA, S. C.; CAVALCANTI, C. O. B. Do DCT à ECT: o resgate da virada na década de 70. *RAP: revista brasileira de administração pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 1, 1995a.

VERGARA, S. C.; CAVALCANTI, C. O. B. A construção do sucesso da ECT – o período de crescimento: 1974 a 1984. RAP: *revista brasileira de administração pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 87-110, 1995b.

VERGARA, S. C.; CAVALCANTI, C. O. B. A ECT busca novos caminhos: de 1984 aos nossos dias. *RAP: revista brasileira de administração pública*, Rio de Janeiro, v. 29, n.4, p. 239-259, 1995c.

VIOLAÇÃO Postal: um enquadrado, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 19 abr. 1974. Caderno Policial, p. 13.

WOOD JUNIOR, T. Fordismo, Toyotismo e Volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 32, p. 6-18, 1992.

WOMACK, J. P; JONES, D.; ROOS, D. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZAMBERLAN, F.; SALERNO, M.S. Racionalização e Automação: a organização do trabalho nos bancos. In: FLEURY, A.; VARGAS, N. (Org.). *Organização do Trabalho*. São Paulo: Atlas, 1983. p. 172-194.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. S. (Org.). *Relação de serviço*: produção e avaliação. São Paulo: Editora SENAC, 2001.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. In: MELLO, R. S. (Org.). *Gestão de empresas, automação e competitividade*: novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

ZILBOVICIUS, M. *Modelos para a produção, produção de modelos*: gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. São Paulo: FAPESP: AnnBlume, 1999.